

# Programme Villes Africaines

Rendre les villes africaines plus productives, habitables et résilientes face au changement climatique.

## Méthodologie du programme

Novembre 2022



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



Urban and Municipal Development Fund



GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE  
DE DEVELOPPEMENT



@2023 Groupe de la Banque Africaine de Développement

Tous droits réservés - publié en 2023, photos de @Shutterstock

#### Avertissement

Sauf indication contraire expresse, les constatations, interprétations et conclusions exprimées dans cette publication sont celles des différents auteurs de la publication et ne sont pas nécessairement celles de la Direction de la Banque africaine de développement (la «Banque») et du Fonds africain de développement (le «Fonds»), des Conseils d'administration, des Conseils des gouverneurs ou des pays qu'ils représentent. Le contenu de cette publication est fourni sans garantie d'aucune sorte, explicite ou implicite, y compris, mais sans s'y limiter, les garanties de qualité marchande, d'adéquation à un usage particulier et de non-violation des droits de tiers. En particulier, la Banque ne donne aucune garantie ni ne fait aucune déclaration quant à l'exactitude, l'exhaustivité, la fiabilité ou la validité actuelle de toute information contenue dans la publication.

Avant-propos	v
Remerciements	vi
Résumé analytique	viii
Contexte et problématique	ix
Aperçu de la méthode	xi
Abréviations	xvi
Définitions clés de la méthodologie du Programme Villes de la BAD (ACP)	xvii
Introduction	2
Contextualisation	4
Le développement urbain dans les villes africaines	5
La stratégie et les opérations urbaines de la Banque africaine de développement	11
Le Fonds de développement urbain et municipal	13
La méthodologie du Programme Villes	20
Résumé	21
1. Stade de démarrage	28
2. Stade de planification des actions	55
3. Stade de préparation des investissements	101
Perspectives : Vers des villes africaines prospères	124
Annexe A Liste d'indicateurs pour le profilage rapide de la ville	127
A.1 Indicateurs du contexte de la ville	128
A.2 Indicateurs du contexte institutionnel	136
A.3 Indicateur des performances sectorielles	138
A.4 Indicateurs des risques liés au climat et aux catastrophes	154
A.5 Sources	156
Annexe B Modèle: Fiche de Projet BAD UMDF	157

## Liste des illustrations, tableaux et encadrés

Illustration 1. Offre et raison d'être du Programme Villes Africaines	ix
Illustration 2. Processus et phases du Programme Villes Africaines	x
Illustration 3. Implication des acteurs dans le Programme Villes de la BAD	xii
Illustration 4. Structure des chapitres de la méthodologie et public ciblé	2
Illustration 5. Évolution de la population urbaine par taille de ville et par rapport aux zones rurales en Afrique 2018 / 2030	5
Illustration 6. Activités du marché du Buzzling à Marrakech (Maroc)	6
Illustration 7. Mégapole en devenir - Luanda (Angola)	7
Illustration 8. La ville secondaire de Kisumu (Kenya)	7
Illustration 9. Les " High 5 " de la BAD pour l'Afrique	12
Illustration 10. Stades du soutien de l'UMDF de la BAD	13
Illustration 11. Villes pilotes ACP de la BAD dans les 5 régions	14
Illustration 12. Modèle de guide de mise en œuvre pour la description des stades, phases et étapes de la méthodologie	26
Illustration 13. Implication des acteurs dans le Programme Villes de la BAD	27
Illustration 14. Aperçu du stade de lancement du Programme Villes Africaines	28
Illustration 15. Aperçu du stade de planification des actions du Programme Villes Africaines	55
Illustration 16. Thèmes du profilage rapide des villes	57
Illustration 17. Vision, objectifs et actions de la ville	73
Illustration 18. Aperçu du stade de préparation des investissements du programme Villes Africaines	101

## Tableaux

Tableau 1. Stades, phases, étapes et résultats du programme Villes Africaines (diagramme de Gantt)	xiii
Tableau 2. Exemples de méthodologies et de notes d'orientation sur le développement urbain intégré	17
Tableau 3. Stades, phases, étapes et résultats du Programme Villes Africaines (diagramme de Gantt)	23
Tableau 4. Modèle : Éléments clés à inclure dans la lettre de demande du programme Villes africaines	31
Tableau 5. Modèle de document : Dossier de planification (2 pages maximum)	41
Tableau 6. Modèle : Inventaire des données (avec exemples d'entrées)	42
Tableau 7. Modèle : Registre des parties prenantes et plan d'engagement	45
Tableau 8. Groupes de parties prenantes et pertinence dans les phases de diagnostic et de planification des actions	45
Tableau 9. Données et informations illustrant le profilage rapide de la ville	60
Tableau 10. Modèle : Structure du rapport de profilage de la ville avec numéros de page indicatifs (exemple)	71
Tableau 11. Modèle : Matrice d'analyse multicritères des actions (avec exemple de pondération et d'application)	84

Tableau 12. Modèle : Action cartographiée (avec l'exemple illustratif de "Bizerte Ville Intelligente - Projet de développement d'une Zone Franche Numérique (Tunisie)")	89
Tableau 13. Modèle : Structure du plan d'action avec numéros de page indicatifs (exemple)	100
Tableau 14. Liste des guichets pour la préparation de projet	106
Tableau 15. Modèle : Mise à jour de l'état d'avancement du plan d'action	120
Tableau 16. Liste des indicateurs de profilage rapide de la ville	128
Tableau 17. Modèle : Fiche de projet UMDF de la BAD	157

## Encadrés

Encadré 1. Le programme Villes Africaines : une montée en puissance progressive, du dialogue initial au financement du projet	xv
Encadré 2. Groundswell Africa - Migration en Afrique de l'Est et de l'Ouest	9
Encadré 3. Des catastrophes variées dans toute l'Afrique	10
Encadré 4. Résumé des activités des villes pilotes ACP de la BAD	15
Encadré 5. Le programme des villes de la BAD : une montée en puissance progressive, depuis le dialogue initial jusqu'au financement du projet	25
Encadré 6. Les idées de projet comme fil rouge	32
Encadré 7. Les comités de coordination des donateurs contribuent à améliorer le soutien ciblé	32
Encadré 8. Rôle du contact dédié de la ville, du comité directeur, du groupe de travail technique et des contacts dédiés de la BAD dans les processus de planification des actions de la ville	37
Encadré 9. Forte adhésion du maire de Bizerte (Tunisie) au processus de planification des actions municipales de la BAD	38
Encadré 10. Engagement efficace des parties prenantes à Amman (Jordanie)	46
Encadré 11. Plateformes de données de la BAD et autres liens utiles	60
Encadré 12. Modèle : Questionnaire de feedback des participants	64
Encadré 13. Exemples d'outils pour entreprendre des évaluations des risques liés au climat et aux catastrophes	67
Encadré 14. La Vision pour Conakry (Guinée)	75
Encadré 15. De la stratégie à l'établissement des priorités - Soutien du Programme Villes Africaines de la BAD à Dodoma (Tanzanie)	81
Encadré 16. Liste longue et hiérarchisation des actions de résilience à Fès (Maroc)	83
Encadré 17. L'importance des partenariats public-privé dans la fourniture d'infrastructures urbaines en Afrique	90
Encadré 18. Les efforts de la BAD pour rendre le financement climatique accessible aux villes africaines	90
Encadré 19. 5 actions prioritaires du plan d'action d'Antananarivo (Madagascar)	94
Encadré 20. Passer des actions à la préparation de projets grâce à CityStrength à Addis Abeba (Ethiopie)	106
Encadré 21. Soutien de FELICITY pour un système de transport public propre et intégré à Florianopolis (Brésil)	111
Encadré 22. Financement et mise en œuvre d'actions pour une ville verte à Hue (Vietnam)	115

## Avant-propos



Mike Salawou  
Directeur, Infrastructure  
et développement urbain

La Banque africaine de développement a le plaisir de présenter la méthodologie de son Programme Villes Africaines. Cette méthodologie doit fédérer les différents acteurs engagés dans le développement des villes du continent et les guider pas à pas dans l'élaboration de plans d'action urbains orientés vers l'investissement. Elle doit déboucher sur l'identification et la préparation d'investissements véritablement transformateurs, rendant les villes d'Afrique plus résilientes face au changement climatique, plus vivables et plus productives.

L'Afrique s'urbanise rapidement : d'ici 2050 on prévoit que près d'un milliard de personnes supplémentaires vivront en ville. Les agglomérations devraient alors abriter près de 60 % de la population du continent. Les villes sont d'ores et déjà des moteurs essentiels du commerce et de la création d'emplois, du développement économique et de la prospérité pour les jeunes africains. Si ce processus d'urbanisation génère des opportunités, les défis sont également nombreux et perceptibles. Le processus d'urbanisation de l'Afrique se déroule notamment dans une période de bouleversement climatique qui met en péril le développement national et urbain. Ensemble, nous devons relever rapidement et efficacement les défis de l'urbanisation et avancer vers un développement résilient au climat, vert et équitable en Afrique.

La Banque africaine de développement accroît son soutien aux pays et aux villes d'Afrique. Elle aide ses Pays Membres Régionaux à financer des investissements transformateurs dans leurs infrastructures et leurs services. Grâce à ses Directives sur le financement infranational, la Banque peut désormais apporter une réponse directe au déficit de financement auquel sont confrontées les villes, en participant à leurs investissements. Via le Fonds de développement urbain et municipal (UMDF), la Banque contribue également à l'amélioration de la gouvernance et de la planification urbaine, ainsi qu'à l'identification et à la préparation d'investissements cruciaux dans les infrastructures et les services essentiels.

A travers l'UMDF, la Banque a lancé son Programme Villes Africaines en 2021. Ce dernier offre un accompagnement intensif à des villes tournées vers la transformation et l'investissement. Le programme inclut renforcement des capacités municipales, bonne gouvernance et planification urbaine. La présente méthodologie est un document de référence du Programme, utile aux décideurs locaux, aux personnels de la Banque et à l'ensemble de leurs partenaires. Elle consiste à dresser le profil spécifique de chaque ville, puis à développer un plan d'action concret, identifiant et préparant des projets d'investissement à fort impact... dont la Banque accompagnera enfin le financement.

Avec l'UMDF, nous sommes prêts à accélérer l'identification de projets et la mobilisation des ressources nécessaires à les concrétiser. Cette méthodologie, j'en suis sûr, apportera une contribution importante, contribuant à rendre les villes africaines plus résilientes et moins émettrices en carbone.



## Remerciements

Ce Guide méthodologique du Programme Villes Africaines de la Banque africaine de développement (BAD) est le fruit d'un travail de collaboration de la part du personnel du Département des infrastructures, des villes et du développement urbain de la BAD, des complexes sectoriels et des départements, ainsi que des Hubs régionaux. Un groupe diversifié d'experts a contribué à son développement, et nous voudrions reconnaître et apprécier leurs efforts.

Sous la supervision et la direction générale de Solomon Quaynor, Vice-président, PIVP, Mike Salawou, Directeur Ag, PICU, Stefan Atchia, Manager PICU2, le développement de la Méthodologie a été mené par l'équipe de la Division du Développement Urbain composée de Marcus Mayr, Neji Larbi, Cheikhou Balde, et Babati Mokgethi.

Nous remercions les membres de l'équipe de One Bank qui ont soutenu ce produit, Adele Boadzo (PERN2), Aissatou Aida Dosso (AHGC), Alice Nabalamba (Amelie Njonkou (PICU3), Ayanleh Daher Aden (PECG1), Ekow Coleman (PICU4), Micheline Savadogo (UMDF), Ole Pilgaard Stubdrup (UMDF), Victoria Flattau (PICU2), Charly Andral (UMDF) et Hamad Massa (UMDF). Le Guide s'appuie sur les contributions des chargés de mission de différents départements de la Banque. L'équipe est reconnaissante envers les nombreuses personnes de la Banque qui ont fourni des contributions, des orientations et des conseils pendant l'évaluation et la rédaction.

L'équipe tient également à remercier l'équipe d'AECOM dirigée par Renard Teipelke pour son soutien et ses services, notamment Ivan Bruce, Lee Lambert, Milica Apostolovic, Nina Schuler, Jessica Tinkler, John Sutton, Carl Erasmus, Omar Daouda, Siddharth Nadkarny et Emily Le Cornu.

Des contributions importantes à la méthodologie et aux examens par les pairs ont été apportées par des partenaires externes, des maires, des partenaires gouvernementaux nationaux, des universitaires et des organisations non gouvernementales. Il s'agit, entre autres, de Kamel Ben Amara, maire de Bizerte, d'Emile-Gros Raymond Nakombo, maire de Bangui, et de Davis G. Mwamfupe, maire de Dodoma.





# Résumé analytique

## Contexte et problématique

Aucun pays n'a jamais atteint le statut de pays à revenu intermédiaire sans s'urbaniser. L'énorme pouvoir des villes pour stimuler la croissance de la productivité découle de l'agglomération - le regroupement d'entreprises et d'individus dans un environnement qui favorise les économies d'échelle et la spécialisation. L'urbanisation des villes africaines se déroule à un rythme sans précédent, avec une tendance continue puisque les agglomérations accueilleront près d'un milliard de nouveaux résidents d'ici 2050.

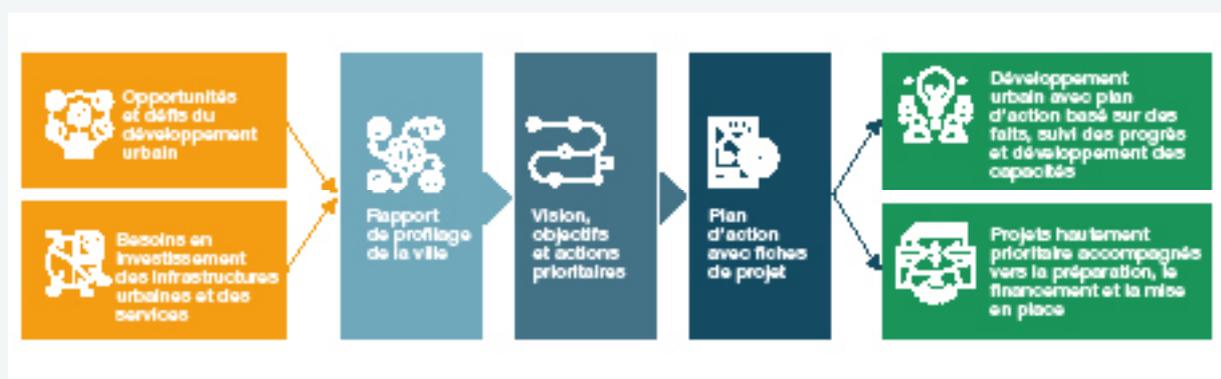
Cependant, la forte croissance démographique dans de nombreuses villes africaines ne s'accompagne pas encore des avantages de l'agglomération observés ailleurs dans le monde. Deux lacunes critiques ont été (i) une approche très sectorielle du développement urbain au lieu d'une approche intégrée de la planification et de la gestion spatiales (territoriales), et (ii) un sous-investissement important dans les infrastructures physiques et sociales de base qui a entravé une croissance plus durable. En outre, les villes africaines sont très exposées et vulnérables aux risques climatiques et aux catastrophes, exacerbés par le changement climatique et l'augmentation de la population résidant dans les zones urbaines.

En réponse à cet ensemble de défis et d'opportunités autour du développement urbain en Afrique, la Banque africaine de développement (BAD) a augmenté ses engagements pour créer des villes transformatrices à travers des

investissements de plus de 2 milliards de dollars dans des projets de développement urbain. La BAD a lancé le Fonds de développement urbain et municipal (UMDF) pour soutenir davantage les villes par la fourniture d'une assistance technique spécialisée dans l'élaboration de plans d'action, la préparation de projets bancables et le renforcement des capacités en vue de créer des villes plus résilientes, vivables et productives.

Ce document fournit une vue d'ensemble de la méthodologie du Programme Villes Africaines (ACP) de la Banque africaine de développement (BAD) pour guider les activités de la Banque sur le processus complet d'initiative de partenariats entre villes, de développement de plans d'action pour les villes et d'identification de projets. La méthodologie explique comment utiliser les plans d'action des villes pour établir un lien entre l'analyse des principaux défis et opportunités de développement d'une ville et une liste d'actions prioritaires à investir dans les infrastructures physiques, parallèlement à des mesures de développement des capacités institutionnelles susceptibles de créer des villes africaines plus résilientes, plus vivables et plus productives, sur la base d'une gouvernance urbaine améliorée, d'une planification urbaine intégrée et d'une prestation efficace des services et infrastructures urbains essentiels, comme indiqué dans le Plan d'action pour le développement urbain durable (SUDAP) 2022-2026 de la BAD (Illustration 1).

Illustration 1. La problématique et l'offre du Programme Villes Africaines



Source: AECOM, 2022.

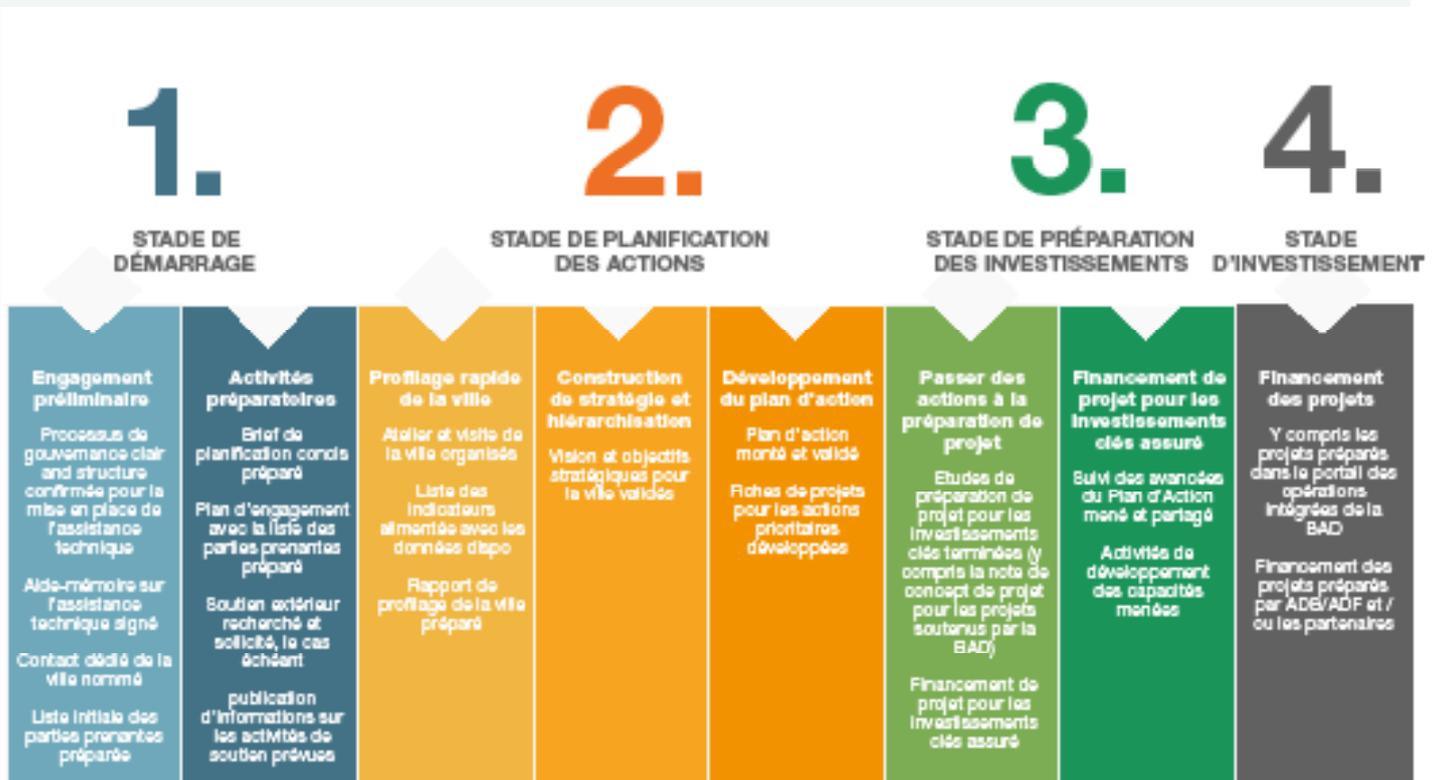
La méthodologie a été basée sur une révision et un ajustement des termes de référence qui ont informé le stade pilote de l'UMDF. L'objectif de cette révision est d'enrichir la méthodologie des enseignements tirés du stade pilote et d'autres bonnes pratiques. Elle vise à fournir une approche efficace et ciblée qui s'articule parfaitement avec les opérations de la BAD par le biais d'une réponse intégrée « une seule Banque » qui exploite l'expertise spécifique au pays et au secteur et soutient la mise en œuvre de la stratégie décennale de la BAD (2013-2022 ; 2023-2032) et le SUDAP vers « la construction de villes transformatrices.

L'un des principaux changements apportés à la méthodologie a été le recalibrage des différents stades, de l'initiation à la préparation de l'investissement, afin d'aligner plus étroitement les activités prévues sur l'enveloppe de ressources habituellement disponible pour l'assistance technique aux villes et de mettre davantage l'accent sur l'utilisation de l'analyse pour identifier les interventions bancables ayant un impact au niveau de la ville (Illustration 2). Les fiches de projet prévues pour un certain nombre de projets hautement prioritaires à la fin du processus de

diagnostic et de planification des actions de la ville sont le point de départ pour se concentrer sur les projets d'investissement clés que la BAD et d'autres partenaires peuvent faire avancer jusqu'à l'étude de faisabilité, l'évaluation et le financement.

Cette méthodologie soutient directement l'approche de la BAD visant à s'engager directement avec les gouvernements infranationaux et en particulier les administrations municipales, comme indiqué dans le SUDAP de la BAD. Cela comprend l'identification et la coordination avec de nouveaux clients dans les PMR, la facilitation de la collaboration avec des acteurs émergents et importants, tels que les financiers et les investisseurs du secteur privé, pour soutenir l'investissement dans l'infrastructure urbaine des villes africaines. L'ACP cherche à soutenir des méthodes innovantes de collaboration et de mise en commun potentielle des interventions d'investissement à travers une variété d'échelles, y compris le regroupement de plusieurs établissements urbains, les approches par corridors de développement, ou les efforts spécifiques à un district (sous-ensembles urbains) au sein de plus grandes zones métropolitaines.

Illustration 2. Le processus et les différents stades du Programme Villes Africaines



Source: AfDB, 2022.

## Vue d'ensemble de la méthodologie

La méthodologie ACP comporte quatre stades (Tableau 3) : (i) Initiation, (ii) Planification des actions, (iii) Préparation des investissements, et (iv) Investissement. Ce guide se concentre sur les trois premiers stades, tandis que le quatrième stade est guidé par les protocoles et processus établis de la BAD. Chacun des stades présentés comporte des phases clés avec une série d'étapes (activités) pour guider les utilisateurs à travers des activités concises pour passer de l'analyse à l'identification d'interventions urbaines ayant un impact par le biais d'investissements physiques et d'améliorations des capacités institutionnelles - chaque étape se termine par un résultat distinct. En suivant ces phases clés, il est important de noter que le processus global comprendra les mêmes éléments, mais que la mise en œuvre réelle et les activités détaillées de toutes les phases des 3 stades de cette méthodologie différeront légèrement d'une ville à l'autre et devront être adaptées au cadre et au contexte individuels des villes en fonction de divers aspects qui peuvent influencer la progression de la mise en œuvre (par exemple, les élections politiques, la structure de gouvernance, l'obtention d'un soutien externe, les conditions météorologiques défavorables, contexte sanitaire, etc.)

Le stade initial «Initiation» se déroule en 2 phases sur une période d'environ 3 mois : (i) engagement préliminaire (avec la signature d'un aide-mémoire), et (ii) activités préparatoires (avec la préparation d'un dossier de planification et la mobilisation d'experts). Au cours de ce stade, les villes sont identifiées et sélectionnées pour participer au Programme Villes Africaines de la BAD. Il s'agit du stade important pour l'identification des principales parties prenantes, l'établissement du processus de prise de décision et la constitution de l'équipe chargée d'entreprendre les étapes suivantes du plan d'action. L'une des principales conclusions du stade pilote ACP est que les villes bénéficiant d'un soutien politique constant ont produit des plans d'action plus solides, avec l'implication du gouvernement national, comme le ministère

des Finances, et l'alignement sur les priorités et stratégies nationales, ce qui facilite la progression vers des projets potentiels prêts à être financés. Ce stade est important pour faire le point sur les données et les rapports existants qui ont été préparés afin d'éviter la duplication des efforts et d'identifier tout manque d'information critique. Ce stade d'initiation devrait fournir des indications sur les ressources et l'expertise supplémentaires nécessaires pour entreprendre les activités de diagnostic et de plan d'action de la ville et implique souvent le développement et l'ajustement des termes de référence (TOR) pour les gestionnaires de tâches ou les prestataires de services externes, tels que des experts individuels ou des équipes de consultants, sur la base des TOR généraux développés pour cette méthodologie.

Le deuxième stade «Planification d'action» est divisée en trois phases sur une période d'environ 9 mois : (i) profilage rapide de la ville (avec préparation d'un rapport de profilage de la ville), (ii) élaboration de stratégies et établissement de priorités (avec confirmation de la vision, des objectifs et des actions prioritaires), et (iii) planification d'action (avec un plan d'action comme résultat final, y compris les fiches de projet). Ce stade constitue une partie essentielle du soutien de la BAD aux gouvernements pour parvenir à une évaluation et un plan concis qui peuvent définir les investissements futurs dans des infrastructures à faible émission de carbone et résilientes au changement climatique, ainsi que les améliorations des capacités institutionnelles qui les accompagnent. Nonobstant les différences individuelles quant à la façon dont les diverses phases de ce stade seront exécutées dans les différentes villes, à la fin du processus, un plan d'action municipal concis guidera les interventions prioritaires clés qu'une autorité municipale peut mettre en œuvre, par exemple en partenariat avec le gouvernement national, la BAD, le secteur privé et d'autres partenaires de développement.

Le troisième stade «Préparation des investissements» comprend deux phases, dont la durée varie et qui s'étendent généralement sur plus d'un an : (i) passage des actions à la préparation des projets (avec la réalisation d'études de préparation des projets), et (ii) suivi des progrès et renforcement des capacités (avec des mises à jour régulières du suivi des progrès). Ce stade vise à commander et à entreprendre des études supplémentaires (par exemple, des études de faisabilité, des projets d'ingénierie, des évaluations d'impact environnemental et social) afin d'aider les villes à faire passer les projets du stade des idées à des plans, des conceptions et des financements plus concrets (voir également l'encadré 5). Il en va de même pour les interventions allant au-delà des projets d'infrastructures physiques, par exemple les mesures de capacité institutionnelle ou les réformes politiques, qui peuvent être définies plus précisément au cours de ce stade et accompagner des investissements spécifiques dans les infrastructures. Afin de suivre et de contrôler l'avancement des actions et d'orienter les activités dans la bonne direction, ce stade porte sur la mise en place d'un système de suivi. Intégrée dans les efforts de développement des capacités de la BAD, ce stade comprend également des activités de formation et de partage des connaissances.

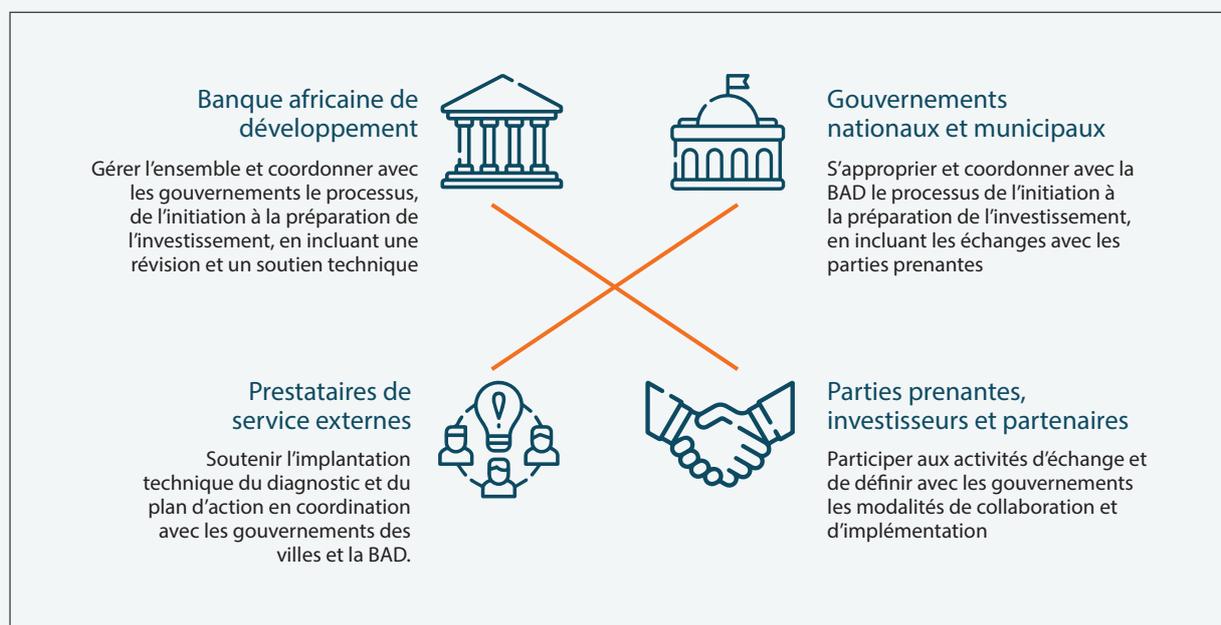
Le quatrième stade de l'ACP, «l'investissement», comprend le financement et la mise en œuvre effective des actions qui ont été développées dans le plan d'action d'une ville et qui sont passées par le stade de préparation de l'investissement. Ce stade - si il est soutenu par la BAD - suivra les protocoles établis de la Banque et comprendra tous les processus institutionnels nécessaires que la BAD entreprend dans ses activités d'investissement en

infrastructure.

Les rôles primordiaux des 4 groupes "d'utilisateurs clés" et leur implication dans le Programme Villes de la BAD sont montrés dans l'illustration 3. En tant que document vivant qui sera mis en pratique par la BAD, les gouvernements, les experts consultants et les autres parties prenantes, cette méthodologie évoluera au fil du temps et pourra être améliorée au fur et à mesure que de nouvelles leçons seront tirées de l'interaction de la BAD avec les villes du continent.

Il est important de noter que la méthodologie peut être appliquée par différents utilisateurs et par différentes approches : Elle peut être mise en œuvre avec le soutien d'un cabinet de conseil composé de spécialistes internationaux et locaux. Elle peut être soutenue par des consultants individuels, internationaux et/ou locaux. La méthodologie peut également être mise en œuvre par le personnel de la BAD au siège et/ou dans les bureaux nationaux, avec l'aide de consultants individuels pour des activités ou des résultats spécifiques. Il est également envisageable que le personnel de la BAD mette en œuvre la méthodologie de manière indépendante, en collaboration avec les administrations municipales respectives. D'autres modalités de mise en œuvre pourraient voir les administrations municipales dotées de capacités diriger le processus, ou des organisations non gouvernementales et d'autres partenaires de développement internationaux (par exemple, de l'ONU) soutenir l'application de la méthodologie.

Illustration 3. Implication des acteurs dans le Programme Villes de la BAD



Source: AECOM, 2022.

Tableau 1. Stades, phases, étapes et résultats du programme Villes Africaines (diagramme de Gantt)

STADES	PHASES	ETAPES
 <p>1. Stade d'initiation</p>	1.1. Engagement préliminaire	1.1.A. Sollicitation d'une lettre de demande de la part des villes potentielles du programme
		1.1.B. Examen des demandes, sélection des villes et définition d'un soutien d'assistance technique
		1.1.C. Conception des modalités de mise en œuvre
	1.2. Activités préparatoires	1.2.A. Préparation d'un dossier de planification avec des informations clés sur la ville
		1.2.B. Élaboration d'un plan d'engagement avec une liste de parties prenantes
		1.2.C. Confirmation des capacités de la BAD et des autorités municipales à identifier les besoins de soutien externe
		1.2.D. Recherche et mobilisation de soutiens externes
1.2.E. Événement de lancement avec communiqué de presse		
 <p>2. Stade de planification des actions</p>	2.1. Rapide profilage des villes	2.1.A. Collecte de données et d'information
		2.1.B. Organisation d'une visite de la ville avec atelier de profilage de la ville
		2.1.C. Préparation des évaluations de la ville
		2.1.D. Compilation du rapport de profilage de la ville
	2.2. Construction de stratégie et priorisation	2.2.A. Confirmation de l'orientation du développement stratégique avec la vision et les objectifs
		2.2.B. Établissement du cadrage et des priorités des actions avec l'atelier de planification des actions
	2.3. Développement du plan d'action	2.3.A. Cartographie des actions prioritaires avec des informations générales
		2.3.B. Élaboration de fiches de projet pour les 3 à 5 actions les plus prioritaires
		2.3.C. Conception des mécanismes de mise en œuvre du plan d'action
		2.3.D. Compilation, validation et lancement du plan d'action
 <p>3. Stade de préparation des investissements</p>	3.1. Passage de l'action à la préparation de projet	3.1.A. Confirmation des investissements sélectionnés et approche des partenaires
		3.1.B. Réalisation des études et évaluations nécessaires à la préparation du projet
		3.1.C. Evolution des projets vers le financement et la mise en œuvre
	3.2. Supervision des progrès et renforcement des compétences	3.1.A. Suivi de l'avancement de la mise en œuvre du plan d'action
		3.1.B. Activités de développement des compétences et de partage des connaissances

Source: AECOM, 2022.



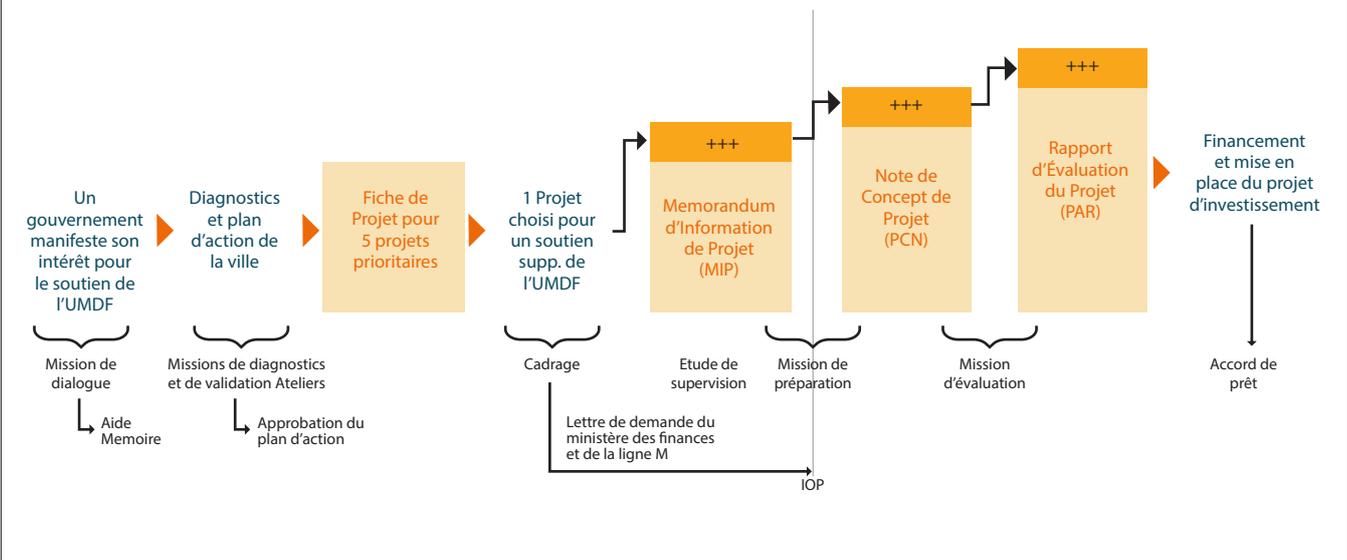
### Encadré 1. Programme Villes Africaines - Mise en place progressive depuis le dialogue initial jusqu'au financement du projet

Les activités proposées dans le cadre de la méthodologie du Programme Villes Africaines (ACP) de la BAD ont un double objectif : (i) elles renforcent la capacité des acteurs impliqués à réaliser des diagnostics et des plans d'action des villes de manière concise ; et (ii) elles fournissent une voie efficace pour l'engagement de la BAD avec les PMR (gouvernements nationaux et infranationaux) depuis le dialogue initial jusqu'au financement du projet (comme illustré ci-dessous).

Le plan d'action de chaque ville participant à l'ACP de la BAD produira des fiches de projet pour 5 projets hautement prioritaires. Parmi ceux-ci, la BAD, avec le soutien financier de l'UMDF, fera avancer un projet pour le développer davantage. Sur la base de la fiche de projet développée pour ce projet, la BAD et le gouvernement approfondiront les aspects pertinents du projet, ainsi que l'obtention d'un soutien externe, par exemple pour des études de faisabilité, des évaluations d'impact environnemental et social, etc. Étant donné

que le modèle de fiche de projet a été conçu sur le modèle des formulaires standard de financement de projet que la BAD utilise dans ses opérations, les études qui s'ensuivent fournissent des informations supplémentaires qui peuvent être ajoutées à la fiche de projet pour la transformer, tout d'abord, en mémorandum d'information sur le projet (MIP), puis - après la réalisation d'autres études - en note conceptuelle de projet. À la suite d'une mission d'évaluation et de la préparation d'un accord de prêt pour ce projet d'investissement, toutes les informations obtenues sont alors incorporées dans le Rapport d'évaluation du projet pour examen par le Conseil d'administration de la BAD.

La structure simplifiée des modèles est destinée à rendre ce processus plus efficace, en permettant à chaque étape et à chaque formulaire/modèle de s'appuyer sur les étapes et les formulaires/modèles précédents.



Source: AECOM, 2022. LA BAD peut être amené à amender cette infographie.

## Abréviations

ADB	Asian Development Bank	NDF	Nordic Development Fund
BAD	Banque Africaine de Développement	PAR	Project Appraisal Report
BRT	Bus rapid transit	PCN	Project Concept Note
CBD	Central business district	PICU2	African Development Bank Urban Development Division
BERD	Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement	PIM	Project Implementation Memorandum
EIB	European Investment Bank	PIU	Project implementation unit
EOI	Expression of interest	PPP	Partenariat Public Privé
ESCI	Emerging and Sustainable Cities Initiative	RFP	Request for proposal
ESIA	Environmental and social impact assessment	PMR	Pays Membre Régional
EU	Union Européenne	ODD	Objectif de Développement durable
GCAP	Green City Action Plan	SUDAP	Sustainable Urban Development Action Plan
PIB	Produit Intérieur Brut	SUMP	Sustainable Urban Mobility Plan
GEF	Global Environment Facility	SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities and threats
GFDRR	Global Facility for Disaster Reduction and Recovery	TOD	Transport orientated development
GES	Gaz à Effet de Serre	TOR	Terms of reference
GIS	Geographic information system	TWG	Technical working group
IADB	Inter-American Development Bank	UMDF	Urban and Municipal Development Fund
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication	ONU	Organisation des Nations Unies
MCA	Multi criteria analysis	UNDRR	United Nations Office for Disaster Risk Reduction
MOU	Memorandum of understanding	USD	United States dollars
NDC	Nationally determined contribution		

# Définitions clés de la méthodologie du Programme Villes Africaines (ACP) de la BAD

**Plan d'action :** Il présente succinctement les résultats du rapport de profilage de la ville, la vision et les objectifs, les actions prioritaires, ainsi que le calendrier de mise en œuvre, la structure de gouvernance et l'approche de suivi.

**Stade de planification des actions :** Le deuxième stade de la méthodologie ACP, axée sur l'établissement rapide du profil de la ville, la définition de stratégies et de priorités et l'élaboration du plan d'action. Les activités de ce stade sont généralement mises en œuvre avec l'aide de consultants.

**Atelier sur le plan d'action :** Le deuxième atelier au cours du deuxième stade de la méthodologie ACP, axé sur la hiérarchisation des actions ou la confirmation de la liste restreinte préparée, et la collecte d'informations techniques supplémentaires sur ces actions, en particulier les 3-5 premières actions prioritaires.

**Programme Villes Africaines (ACP) :** Le programme urbain phare de la BAD par lequel la Banque s'engage de manière précoce et complète avec les villes pour fournir un soutien approfondi par le biais d'une approche programmatique formelle.

**Aide-mémoire :** Un document formel durant le premier stade de l'ACP pour confirmer le contexte, les objectifs, les rôles et les responsabilités, ainsi que l'engagement d'un gouvernement et de la BAD à collaborer à travers le processus de soutien de l'ACP, prévu pour être signé dans le cadre du premier stade de la méthodologie ACP.

**Atelier sur le profilage des villes :** Le premier atelier au cours du deuxième stade de la méthodologie ACP, s'est concentré sur la collecte de données, les visites de sites, la validation des résultats du profilage rapide des villes, et d'autres réunions

techniques pour informer la stratégie et la priorisation qui s'ensuivent, ainsi que le développement du plan d'action.

**Rapport sur le profilage de la ville :** Il s'agit d'un résultat clé du soutien ACP aux gouvernements municipaux au cours du deuxième stade, qui présente succinctement les principaux résultats des défis et des opportunités d'une ville en ce qui concerne le contexte de la ville, le cadre institutionnel, la performance du secteur, ainsi que les risques climatiques et de catastrophe, accompagné de la liste des indicateurs.

**Plan d'engagement :** Un plan avec une liste de parties prenantes à préparer pendant la première phase de la méthodologie ACP pour définir et préparer l'engagement des parties prenantes pendant les activités suivantes, telles que les deux ateliers pendant le deuxième stade sur le plan d'action.

**Besoins de soutien externe :** La mise en œuvre de la méthodologie ACP dans une ville particulière, en particulier les tâches du deuxième stade sur le plan d'action, bénéficie d'un soutien externe, par exemple, par l'acquisition de sociétés de conseil, de consultants individuels, ou d'un soutien fourni par des organisations non gouvernementales et d'autres partenaires internationaux de développement.

**Rapport sur les progrès et les résultats de la mise en œuvre (IPR) :** Un modèle de suivi standard de la BAD qui doit être soumis à la Banque tous les 6 mois pour les projets d'investissement en cours soutenus par la BAD.

**Liste d'indicateurs :** Une liste de points de données proposés pour la collecte afin d'informer le rapide profilage de la ville de la méthodologie ACP.

La liste comprend des indicateurs pour les quatre thèmes d'évaluation du contexte de la ville, du cadre institutionnel, de la performance du secteur, et des risques climatiques et de catastrophes, et fournit des conseils d'interprétation et des sources proposées.

**Stade d'initiation :** Le premier stade de la méthodologie ACP, axée sur l'engagement préliminaire et les activités préparatoires entre les autorités d'une ville et la BAD pour former une base solide sur laquelle les activités suivantes peuvent être construites.

**Stade de préparation des investissements :** Le troisième stade de la méthodologie ACP, axée sur le passage des actions à la préparation des projets, le suivi des progrès et le renforcement des capacités. Le quatrième stade, qui n'est pas expliquée plus en détail dans ce document, concerne le stade d'investissement pour les projets d'infrastructure suivant les processus standard de la BAD.

**Lettre de demande (LOR) :** Le document requis au cours du premier stade de la méthodologie ACP qui doit être soumis par un gouvernement à la BAD pour exprimer son intérêt à participer à l'ACP et demander un soutien pour les activités prévues dans le cadre de la méthodologie ACP.

**Briefing de planification :** Un produit clé au cours du premier stade de la méthodologie ACP pour rassembler les informations clés disponibles pour préparer et cibler le plan d'action afin de permettre un processus plus efficace. Le dossier de planification s'appuie sur la lettre de demande initiale que le gouvernement a soumise à la BAD.

**Hiérarchisation des actions :** Le processus au cours du deuxième stade de la méthodologie ACP pour réduire une longue liste d'actions possibles dans une ville à une liste restreinte d'actions (10-30) avec le meilleur potentiel pour mettre en pratique la vision et les objectifs de la ville.

**Mises à jour du suivi des progrès :** Des mises à jour régulières au cours du troisième stade de la méthodologie ACP pour permettre aux autorités municipales de tenir la BAD informée de l'avancement de la mise en œuvre du plan

d'action, en identifiant les corrections de trajectoire nécessaires et en demandant un soutien supplémentaire si nécessaire.

**Rapport d'évaluation de projet (PAR) :** Un document standard de la BAD pour détailler toutes les informations pertinentes d'un projet d'investissement qui est présenté au Conseil de la Banque pour approbation et financement ultérieur. Le PAR est précédé d'une Note conceptuelle de projet.

**Note conceptuelle de projet (PCN) :** Un document standard de la BAD pour le processus de préparation des projets d'investissement, fonctionnant comme un produit clé entre la fiche de projet et le PAR pendant le troisième stade de la méthodologie ACP.

**Études de préparation de projet :** Rapports pertinents nécessaires pour faire passer un projet du stade des idées à la préparation et au financement. Les études spécifiques peuvent varier, mais comprennent généralement les études de faisabilité, les évaluations d'impact environnemental et social, la conception détaillée et les documents spécifiques à la BAD, tels que le PCN et le PAR.

**Fiches de projet :** Un modèle développé pour être utilisé pendant le deuxième stade de la méthodologie ACP pour aider les autorités municipales à détailler les 3-5 actions prioritaires avec des informations essentielles qui peuvent aider à faire avancer ces actions vers la préparation de projet dans le cadre de la troisième phase de la méthodologie ACP.

**Profilage rapide des villes :** Une étape clé au cours du deuxième stade de la méthodologie ACP, axée sur l'analyse rapide des principaux défis et opportunités d'une ville à travers les quatre thèmes d'évaluation du contexte de la ville, du cadre institutionnel, de la performance du secteur, et des risques climatiques et de catastrophe, informés par l'atelier de profilage de la ville, la liste d'indicateurs, d'autres données, des réunions techniques, des contributions des parties prenantes, et des visites sur site.

Liste restreinte d'actions : Une liste sélective de 10 à 30 actions issues de la hiérarchisation des actions pour permettre à une ville de réaliser sa vision et ses objectifs grâce à des mesures « dures » (investissements dans les infrastructures) et « douces » (améliorations institutionnelles), parfois organisées en actions à court, moyen et long terme.

Engagement des parties prenantes : Une variété d'activités, de formats et de canaux pour informer, engager et habiliter différents acteurs du secteur public, du secteur privé et de la société civile à prendre part de manière significative aux activités de la Méthodologie ACP. L'engagement est planifié par un plan d'engagement avec une liste de parties prenantes.

Liste des parties prenantes : Un registre des acteurs du secteur public, du secteur privé et de la société civile pertinents pour les activités de la Méthodologie ACP, avec des informations clés sur ces parties prenantes et les modes d'engagement prévus enregistrés. La liste accompagne le Plan d'engagement dans le cadre du premier stade de la Méthodologie ACP.

Objectifs de développement stratégique (ou «objectifs» en bref) : Les buts à moyen terme (5-10 ans) qui décrivent comment la vision à long terme d'une ville serait liée à sa liste restreinte d'actions. Les objectifs sont reconfirmés (s'ils existent) ou développés pendant le deuxième stade de la méthodologie ACP et sont présentés dans le plan d'action.

Assistance technique (AT) : Le soutien fourni par les ACP de la BAD dans le cadre de l'UMDF par le biais de différents instruments allant d'interventions plus petites à un soutien à plus grande échelle et à plus long terme.

Termes de référence (TDR) : La portée des travaux répondant aux besoins de soutien externe, formant la base de l'acquisition de consultants, par exemple pour aider à mettre en œuvre des activités dans le cadre du deuxième stade de la méthodologie ACP.

Les 3-5 premières actions prioritaires : Les projets de la liste restreinte d'actions qui sont choisis par les autorités municipales en consultation avec la BAD pour être développés davantage dans les fiches de projet pour soutenir la préparation de projets ultérieurs.

Fonds de développement urbain et municipal (UMDF) : La BAD a lancé ce fonds pour soutenir les villes par la fourniture d'une assistance technique spécialisée dans l'élaboration de plans d'action, la préparation de projets bancables et le renforcement des capacités en vue de créer des villes plus vivables et résilientes, géré par l'ACP de la Banque.

Vision : L'ambition à plus long terme (10 à 15 ans) qui fournit une orientation générale pour le développement d'une ville. Elle se décline en objectifs, qui sont mis en pratique par le biais d'une liste restreinte d'actions. La vision est reconfirmée (si elle existe) ou développée pendant le deuxième stade de la méthodologie ACP et est présentée dans le plan d'action.





# Introduction

# Introduction

Ce document fournit une vue d'ensemble de la méthodologie du Programme Villes Africaines (ACP) de la Banque africaine de développement (BAD) pour guider les activités des départements opérationnels de la Banque, du Fonds de développement urbain et municipal (FDUM), d'autres fonds fiduciaires, des bureaux nationaux de la BAD et d'autres départements sectoriels actifs dans les zones urbaines en Afrique. La méthodologie explique comment utiliser la planification de l'action urbaine pour relier l'analyse des principaux défis et opportunités de développement d'une ville à une liste d'actions prioritaires à investir dans les infrastructures physiques, parallèlement à des mesures de développement des capacités institutionnelles susceptibles d'améliorer les performances des villes africaines. En tant que telle, elle vise à soutenir un développement urbain résilient, vivable et productif dans les villes africaines, caractérisé par une bonne gouvernance, une planification spatiale intégrée et la fourniture efficace de services et d'infrastructures urbains essentiels, comme indiqué dans le Plan d'action pour le développement urbain durable (SUDAP) 2023-2027 de la BAD.

La méthodologie a été basée sur une révision et un ajustement de la méthodologie initiale et des termes de référence (TOR) qui ont informé le projet pilote de l'ACP. L'objectif de cette révision est d'enrichir la méthodologie des enseignements tirés du projet pilote et d'autres bonnes pratiques. Elle vise à fournir une approche efficace et ciblée qui s'articule parfaitement avec les opérations de la BAD par le biais d'une réponse intégrée « One Bank » qui exploite l'expertise spécifique au pays et au secteur et soutient la mise en œuvre de la stratégie décennale de la BAD (2013-2022 ; 2023-2032) et du SUDAP en vue de « construire des villes transformatrices ».

L'un des principaux changements apportés à la méthodologie a été le recalibrage des différents stades, de l'initiation à la préparation de l'investissement, afin d'aligner les activités prévues plus étroitement avec l'enveloppe de ressources typiquement disponible pour l'assistance technique aux villes et de mettre davantage l'accent sur l'utilisation de l'analyse pour identifier les interventions bancables ayant un impact au niveau de la ville. Les fiches de projet prévues sur un certain nombre de projets hautement prioritaires à la fin du processus de planification des actions de la ville sont le point de départ pour se concentrer sur les projets d'investissement clés que la BAD et d'autres partenaires peuvent faire avancer vers une étude de faisabilité, une évaluation et un financement.

La structure de ce document est résumée dans l'illustration 4, expliquant à quels publics s'adresse chaque chapitre. En tant que document vivant qui sera mis en pratique par la BAD, les gouvernements, les experts consultants et les autres parties prenantes, la méthodologie évoluera au fil du temps et pourra être améliorée au fur et à mesure que de nouvelles leçons seront tirées de l'interaction de la BAD avec les villes du continent.

Les utilisateurs prévus de cette méthodologie sont divisés en deux publics principaux : (i) l'audience primaire - incluant le personnel opérationnel de la BAD, les bureaux nationaux et les consultants ; et (ii) l'audience secondaire - incluant les PMR, les autorités municipales, les partenaires de développement, les donateurs, les praticiens urbains, ainsi que les universités et les organisations non gouvernementales.

Illustration 4. Structure du chapitre Méthodologie et public cible

	Résumé analytique	Pour les décideurs séniors et toute personne souhaitant une vue d'ensemble synthétique de ce document et de la méthodologie.
	Introduction	Pour toute personne souhaitant comprendre la structure de ce document ou savoir ce que les différents chapitres couvrent.
	Contextualisation	Pour ceux qui recherchent des informations de fond sur le développement urbain en Afrique et qui éclairent la méthodologie.
	Méthodologie du Programme Villes Africaines	Pour les chefs de projet et le personnel technique qui appliquent la méthodologie ou participent au processus.
	Perspectives	Pour ceux qui souhaitent s'informer sur la voie à suivre et les orientations futures soutenues par cette méthodologie.





# Contextuali- sation

Ce chapitre présente le contexte du développement urbain dans les villes africaines, suivi d'un aperçu de la stratégie et des opérations de développement urbain de la BAD et d'une introduction au projet pilote du Programme Villes Africaines.

# Le développement urbain dans les villes africaines

Pour situer brièvement le développement urbain dans les villes africaines, les sections suivantes abordent trois thèmes clés qui ont un impact sur les zones urbaines du continent : (i) l'urbanisation et la croissance démographique ; (ii) la migration et l'informalité ; et (iii) le changement climatique.

## Urbanisation et croissance de la population

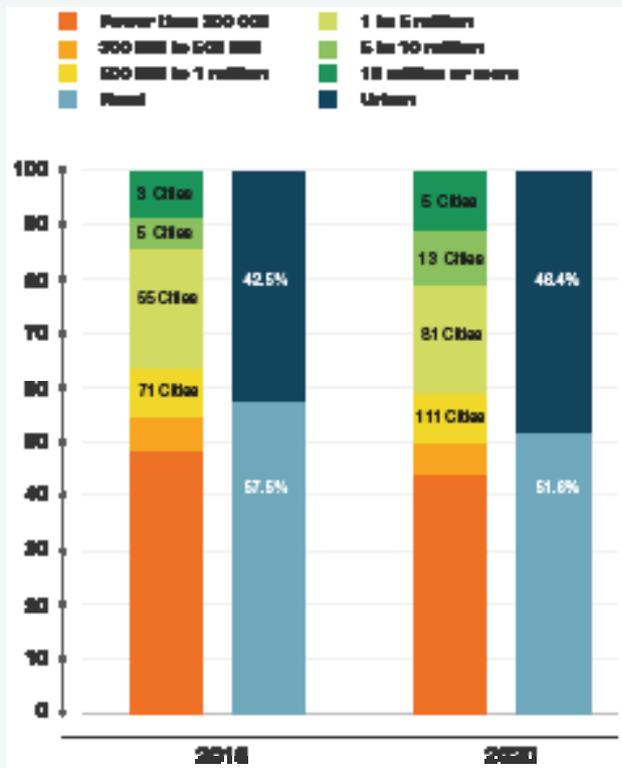
L'urbanisation se déroule à un rythme sans précédent, 56 % de la population mondiale résidant actuellement dans les villes. Selon les prévisions, la population urbaine devrait plus que doubler d'ici 2050, ce qui, d'après les Nations unies, signifie que deux personnes sur trois vivront probablement dans des villes à cette date. L'urbanisation mondiale croissante continue de faire des villes les centres du commerce, de l'innovation, des opportunités économiques et du développement social. Avec plus de 80 % du produit intérieur brut (PIB) mondial généré dans les zones urbaines, les villes, si elles sont bien gérées, peuvent contribuer de manière significative à l'amélioration de la productivité, du niveau de vie et de la prospérité des citoyens.

L'urbanisation tend à soutenir l'exode rural en offrant aux gens un meilleur accès à des emplois mieux rémunérés et plus productifs qui contribuent positivement aux moyens de subsistance des citoyens et à l'économie au sens large. Cela montre bien qu'aucun pays n'a jamais atteint le statut de pays à revenu intermédiaire sans s'urbaniser. L'énorme pouvoir des villes pour stimuler la croissance de la productivité découle de l'agglomération - le regroupement d'entreprises et d'individus dans un environnement qui favorise l'échelle et la spécialisation.

L'Afrique présente un paysage urbain varié, avec une gamme d'économies et d'échelles de villes, allant des villes les moins développées

dans des endroits éloignés à certaines des plus grandes mégapoles du monde (Illustration 5). Les villes africaines connaissent certains des taux d'urbanisation annuels les plus élevés,

Illustration 5. Évolution de la population urbaine par taille de ville et par rapport aux zones rurales en Afrique 2018 / 2030



Source : Adapté de l'ONU, Département des affaires économiques et sociales, Division de la population. 2018. Perspectives urbaines mondiales. New York. P. 59.

à savoir près de 4 % au cours des 20 dernières années et 2,5 à 3,5 % par an jusqu'en 2050. D'ici là, 1,2 milliard des 2,5 milliards d'habitants de l'Afrique devraient vivre dans des zones urbaines.

Toutefois, la forte croissance démographique de nombreuses villes africaines ne s'est pas accompagnée des avantages de l'agglomération observés ailleurs dans le monde.

Deux lacunes critiques ont été (i) une approche très sectorielle du développement urbain au lieu d'une approche intégrée de la planification et de la gestion spatiales (territoriales), et (ii) un sous-investissement important dans les infrastructures physiques et sociales de base qui a entravé une croissance plus durable dans les villes africaines.

Le défi de l'urbanisation de l'Afrique pourrait présenter un risque important, celui de voir les villes africaines s'enfermer dans la voie du «se salir maintenant, nettoyer plus tard». Cela se traduit par une utilisation importante des ressources au-delà des limites durables, des lacunes dans la fourniture des services de base et la vulnérabilité des moyens de subsistance des citoyens. De nombreux cas à travers le continent ont cependant montré que les villes africaines de différentes tailles ont le potentiel et la capacité de créer des espaces urbains vivables, résilients et compétitifs pour tous.

À l'instar de la tendance observée au niveau mondial, le nombre de mégapoles (villes de 10 millions d'habitants ou plus) en Afrique passera de 3 à 5, Dar es Salaam et Luanda franchissant la barre des 10 millions d'habitants d'ici 2030. Un défi particulier auquel sont confrontées ces villes à croissance rapide est la nécessité de contrôler la croissance d'une manière durable et gérable qui ne contribue pas davantage à l'étalement urbain et aux externalités négatives associées, telles que la fragmentation spatiale, l'aggravation des déficits d'infrastructure et les coûts connexes.

Si les mégapoles continueront à jouer un rôle

important dans la tendance à l'urbanisation de l'Afrique, il est clair que les villes secondaires - villes de moins d'un million d'habitants - absorberont une grande partie de la croissance de la population urbaine au cours des prochaines décennies. Les villes secondaires d'Afrique présentent des communautés dynamiques, mais elles sont souvent restées à la traîne en termes d'investissements ou d'attention nationale, l'accent étant mis sur la capitale ou les mégapoles. De ce fait, les villes secondaires sont mal connectées, ce qui est problématique car elles jouent souvent un rôle essentiel dans le soutien des liens urbains-ruraux, intra- et inter-pays. Avec le soutien adéquat, les villes secondaires peuvent prendre des mesures plus importantes pour tirer parti de l'industrialisation et créer des activités économiques distinctes. Elles peuvent jouer un rôle essentiel dans le fonctionnement des systèmes urbains et des corridors économiques à l'échelle du pays en contribuant à la diversification géographique de la politique et de l'économie.

Les villes secondaires performantes ont une fonction intermédiaire tant au niveau du développement que des opérations dans les économies des pays africains, agissant comme des centres sous-nationaux pour le gouvernement, la culture, la fabrication, l'éducation, ainsi que le tourisme. S'attaquer à la fragmentation des systèmes de villes nationales dans les pays africains pourrait améliorer la concurrence pour les investissements commerciaux et le développement afin d'améliorer les performances économiques de ces villes, avec des retombées sur les villes tertiaires plus petites<sup>2</sup>.

Illustration 6. Activités du marché à Marrakech (Maroc)



<sup>2</sup> Hub Sud de l'OTAN. 2021. Le défi de la vague de jeunes en Afrique et au Moyen-Orient.

Illustration 7. Mégapole en devenir – Luanda (Angola)



Illustration 8. Kisumu ville secondaire (Kenya)



## Informalité et migration

L'urbanisation de l'Afrique s'accompagne de la conséquence involontaire d'une augmentation du secteur informel, tant en termes d'emploi que de logement. Le secteur informel de l'Afrique reste le plus important au monde. L'Organisation internationale du travail et le PNUD estiment que 83 % de l'emploi total sur le continent est considéré comme informel. Cette situation est due à plusieurs facteurs, notamment la pauvreté, les compétences et les niveaux d'éducation limités pour rejoindre le marché de l'emploi formel, et les entrepreneurs qui ont choisi d'opérer dans l'économie informelle. La lutte contre l'informalité est une entreprise complexe qui nécessite une approche multidimensionnelle pour améliorer la fourniture de services, l'inclusion sociale et les opportunités économiques dans les villes africaines. L'augmentation de la part des personnes qui gagnent leur vie dans l'économie formelle présente un potentiel important, car elle contribue à des perspectives plus durables pour les individus et à des flux de revenus plus importants pour les gouvernements, qui peuvent les réinvestir dans les services essentiels.

Selon les données de la Banque mondiale, plus de la moitié de la population urbaine des villes africaines vit dans des habitats informels. Les habitants des quartiers informels n'ont souvent pas accès à des infrastructures et des services de base fiables, souffrent d'un régime foncier précaire, supportent un coût de la vie relativement élevé, sont souvent situés dans des zones à haut risque et sont extrêmement vulnérables aux effets du changement climatique. On estime qu'à travers l'Afrique, les investissements dans le logement adéquat accusent un retard de 9 ans par rapport à l'urbanisation.

Si les objectifs de développement durable (ODD) de 2030 doivent être atteints dans les pays africains, notamment l'éradication de l'extrême pauvreté, des efforts beaucoup plus importants sont nécessaires pour accroître la performance

des zones urbaines afin de fournir des services de base et de meilleures opportunités de revenus. Des signes encourageants montrent que les processus de décentralisation et de déconcentration offrent aux gouvernements infranationaux une plus grande autonomie pour ajuster les politiques et les réglementations, adapter les systèmes rigides d'utilisation des sols pour permettre une occupation des sols plus sûre, et lancer des programmes de développement économique pour favoriser des centres et des sous-centres urbains dynamiques et vivants en mettant l'accent sur des interventions intersectorielles ciblées dans l'espace.

Dans les années à venir, les villes africaines seront confrontées à une intensification des flux migratoires urbains, tant des zones rurales vers les villes qu'entre les villes (encadré 2). Si les économies d'échelle dans la fourniture de services et d'infrastructures, comme l'amélioration des systèmes d'eau, d'énergie et de transport, présentent des avantages considérables, le grand nombre de citoyens jeunes et économiquement actifs, combiné à l'évolution de la démographie et de la diversité, peut accroître le risque de conflit, exacerber les inégalités ou mettre à rude épreuve les services publics<sup>1</sup>.

D'autre part, ces changements démographiques associés à la réduction des taux de mortalité infantile et juvénile peuvent entraîner une augmentation du nombre de personnes économiquement actives ou en âge de travailler. Cette «explosion de la jeunesse» pourrait entraîner une forte diminution du taux de dépendance et une augmentation du revenu moyen par habitant si la création d'emplois peut suivre le rythme de l'augmentation de la population en âge de travailler. Avec une urbanisation bien gérée, de nouveaux emplois sont susceptibles d'apparaître dans le secteur manufacturier et le secteur des services, ce qui constituerait une avancée importante par rapport à l'emploi agricole historiquement élevé<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Banque africaine de développement, Banque asiatique de développement, Banque européenne pour la reconstruction et le développement, Banque interaméricaine de développement. 2019. Créer des villes vivables : Perspectives régionales.

<sup>3</sup> CDP Disclosure Insight Action. 2020. Rapport CDP Afrique : Analyse comparative des progrès vers des villes, des États et des régions sans danger pour le climat [https://cdn.cdp.net/cdp-production/cms/reports/documents/000/005/023/original/CDP\\_Africa\\_Report\\_2020.pdf?1583855467](https://cdn.cdp.net/cdp-production/cms/reports/documents/000/005/023/original/CDP_Africa_Report_2020.pdf?1583855467)

## Encadré 2. Vague de fond en Afrique – Migration en Afrique de l’Est et de l’Ouest

Une grande partie de la récente migration urbaine est motivée par le changement climatique, les opportunités économiques, les conflits et l’instabilité. Le changement climatique entraîne des flux migratoires spécifiques qui ne sont pas uniformes en Afrique. Les rapports Groundswell 2021 de la Banque mondiale mettent en évidence le modèle de migration dans le bassin du lac Victoria comme une préoccupation majeure, certains pays, comme la Tanzanie, l’Ouganda et le Kenya, devant supporter l’essentiel de ces pressions migratoires. Plusieurs facteurs d’attraction et de répulsion favorisent cette migration, dont certains sont d’ordre économique, par exemple en Tanzanie vers des centres urbains tels que Dar es Salaam, Mwanza et Arusha, tandis que le Burundi accueille un grand nombre de réfugiés déplacés par le conflit et que le Kenya compte historiquement et à ce jour un grand nombre de groupes nomades et pastoraux qui dépendent de conditions climatiques décentes.

En Afrique de l’Ouest, on prévoit 32 millions de migrants climatiques internes d’ici à 2050 si aucune mesure climatique radicale n’est prise pour limiter la hausse des températures mondiales. Le long du littoral, les migrants climatiques se déplaceront vers l’intérieur des terres pour échapper à l’élévation du niveau de la mer et aux ondes de tempête plus fréquentes, notamment à Saint-Louis (Sénégal) et à Cotonou (Bénin). Au Ghana, les mouvements du nord au sud ont été motivés par les fluctuations des précipitations et la dégradation des terres, tandis que la migration des villes vers les campagnes est le principal moteur au Nigeria et à Nouakchott (Mauritanie), par exemple. Avec le changement climatique, on s’attend également à l’apparition de routes migratoires saisonnières plus dynamiques entre la région semi-aride du Sahel et les zones côtières tropicales du sud.

Source : Groupe de la Banque mondiale. 2021. Vague de fond en Afrique : Migration climatique interne dans les pays d’Afrique de l’Ouest. Washington DC.



Source: Banjul, Gambie. Adobe Stock.

## Changement climatique

Bien que l’Afrique ne représente que la plus petite part des émissions mondiales de gaz à effet de serre (3,8 %) , ses centres urbains peuvent être des acteurs clés dans la lutte contre le changement climatique. Les villes contribuent largement au changement climatique, puisqu’elles sont actuellement responsables de 70 % des émissions mondiales de GES. L’augmentation de l’agglomération dans les villes africaines

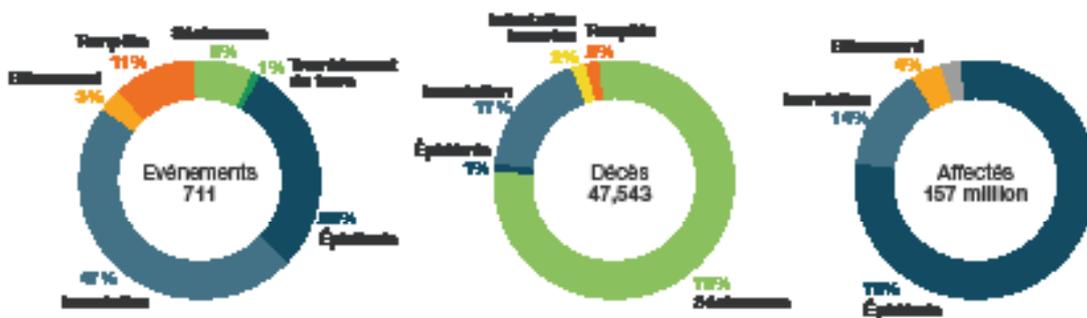
s’accompagne d’une vulnérabilité accrue aux risques naturels. Lorsque des ondes de tempête, des inondations, des glissements de terrain ou des vagues de chaleur se produisent dans des zones urbaines denses, la forte concentration de personnes et de biens tend à accroître l’impact et les dommages connexes sur les vies humaines, les revenus et les infrastructures. En outre, le changement climatique est susceptible d’entraîner une augmentation de la gravité et de la fréquence des chaleurs extrêmes et des sécheresses, des modifications du régime des précipitations et une élévation du niveau de la mer (encadré 3).

Encadré 3. Des catastrophes variées dans toute l’Afrique

À travers l’Afrique, on estime que plus de 157 millions de personnes ont été directement ou indirectement touchées par des catastrophes entre 2008 et 2018, et les projections indiquent que ce chiffre est appelé à augmenter. Les défis urbains aggravés de l’urbanisation, de la croissance démographique, de la pauvreté et de l’occupation informelle des terres entraînent la vulnérabilité et l’exposition de la région

aux dangers. Ces facteurs, combinés à la lenteur de l’expansion des infrastructures et des structures réglementaires, ainsi qu’au manque de développement proportionnel des capacités de gestion des risques de catastrophes, ont rendu la région vulnérable à une multitude de nouveaux risques, exacerbés par la menace du changement climatique.

Part des impacts par type de catastrophe liée à un risque naturel, 2008-2018



Les impacts du changement climatique et les catastrophes qui en découlent sont déjà une réalité sur le continent, avec des sécheresses catastrophiques (Afrique de l’Est en cours, Madagascar 2020, Afrique australe 2020), des inondations (République démocratique du Congo 2020, Nigeria 2020, Sénégal 2020, Tanzanie 2020), tempêtes (Cyclone Idai au Mozambique, Zimbabwe et Malawi, 2019, Cylone Gati en Somalie 2020, Ouragan Fred au Cap Vert de Guinée, Sénégal 2015), glissements de terrain (Côte d’Ivoire 2020, Soudan 2020, Cameroun 2019, Afrique du Sud 2019).

Source : UNDRR. 2020. Faits saillants : Rapport d’évaluation régionale de l’Afrique 2020. Nairobi, Kenya.



Source: Les eaux de pluie en Afrique du Sud, Adobe Stock.

Alors que les villes présentent des opportunités clés pour lutter contre le changement climatique en bénéficiant d'économies d'échelle, il est trop fréquent que de nombreuses villes africaines ne disposent pas d'informations actualisées sur les risques présentés par le changement climatique ou que les risques climatiques ne soient pas intégrés dans les plans de développement des villes. Il est essentiel que les décideurs et les dirigeants des villes intègrent l'action climatique dans la planification du développement et les investissements en infrastructures.

En conclusion, si l'urbanisation présente de nombreux défis pour les villes africaines, elle a aussi le potentiel d'être transformatrice pour réduire les inégalités et améliorer la vie de millions de personnes. Les villes africaines doivent innover en créant des espaces urbains capables de résister aux chocs et aux contraintes du changement climatique tout en assurant la prospérité des économies locales et l'intégration des communautés. Il est nécessaire qu'un plus grand équilibre des investissements entre les mégapoles, les zones métropolitaines et les villes secondaires soit établi entre les entités gouvernementales nationales et infranationales. C'est ce que reconnaissent diverses organisations, comme la BAD, en encourageant un meilleur accès au financement pour les villes.

## Stratégie et opérations urbaines de la Banque africaine de développement

La BAD est une institution multilatérale de financement du développement fondée en 1964 et dont le siège est à Abidjan, en Côte d'Ivoire. La mission primordiale de la Banque est de catalyser le développement économique et social durable dans ses 54 pays membres régionaux (PMR). La BAD est au centre de la transformation de l'Afrique et œuvre pour permettre une croissance inclusive et verte sur tout le continent. Par la mobilisation et l'allocation de ressources et d'investissements à travers le continent, associées à des conseils en matière de développement et de politique financière et à une assistance technique, la BAD vise à réduire la pauvreté pour les 1,2 milliard d'habitants de la région<sup>4</sup>.

La stratégie décennale de la BAD (2013-2022) - qui sera remplacée par une nouvelle stratégie à partir de 2023 - identifie des domaines opérationnels prioritaires pour l'investissement : le développement des infrastructures, l'intégration économique régionale, le développement du secteur privé, la gouvernance et la responsabilité, et les

compétences et la technologie<sup>5</sup>. Parallèlement à ces priorités, la Banque aligne ses projets et programmes sur ses High 5's for Africa - ses cinq priorités stratégiques de développement (illustration 9).

Le Groupe de la BAD fournit plus de 2 milliards de dollars de financement pour des projets d'infrastructure chaque année, avec un portefeuille actif de plus de 16 milliards de dollars dans les domaines du transport et de l'urbain. Dans le cadre de son engagement à améliorer le développement des infrastructures et à atteindre les High 5's, la Banque est mandatée pour préparer, financer et mettre en œuvre des projets et des programmes visant à améliorer la qualité de vie de la grande majorité des citoyens urbains et à faire en sorte que les villes deviennent des centres de transformation et de croissance économique<sup>6</sup>.

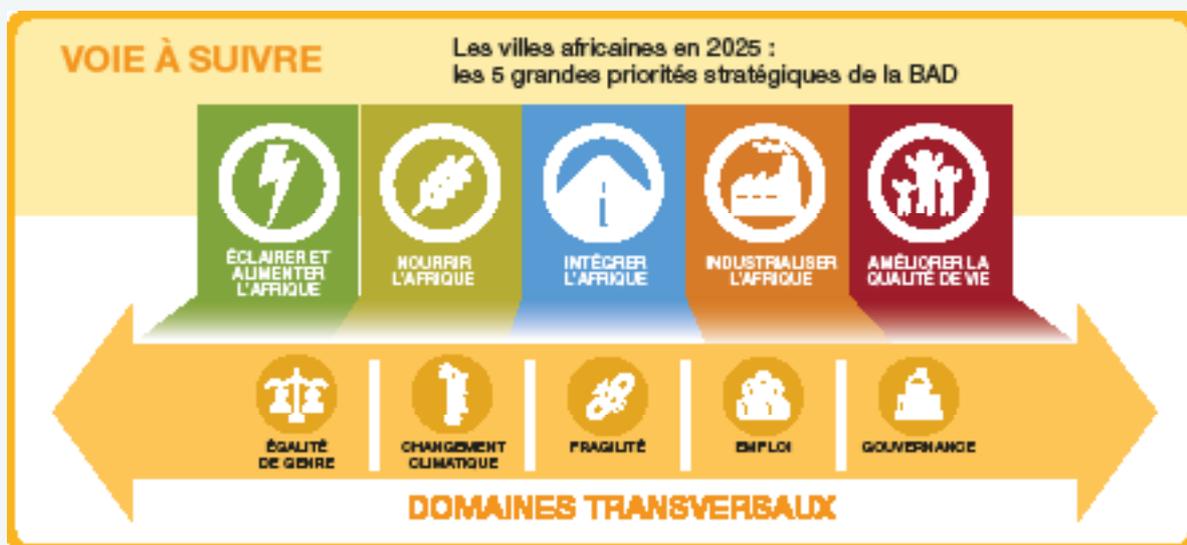
Pour guider son engagement direct et proactif auprès des villes et de leurs gouvernements, la BAD a élaboré son Plan d'action pour le développement urbain durable (SUDAP) 2022-

2026. Avec l'ambition de « construire des villes transformatrices », le SUDAP se concentre sur trois domaines prioritaires stratégiques synergiques : (i) la gouvernance urbaine ; (ii) la planification urbaine ; et (iii) les services essentiels et les infrastructures urbaines. Ces domaines prioritaires s'accompagnent des objectifs de « reconstruire en mieux », de créer des emplois productifs décents, d'assurer des améliorations significatives du niveau de vie, et de réaliser une croissance économique à faible émission de carbone, verte et résiliente.

La BAD a régulièrement augmenté son

financement pour le secteur urbain, passant d'une moyenne de 100 millions d'euros par an en 2005-2009 à plus de 400 millions d'euros en 2018. Pour faire avancer la mise en œuvre du SUDAP et stimuler les opérations urbaines de la BAD, la banque a créé la Division du développement urbain (PICU2) et lancé le Fonds de développement urbain et municipal (UMDF) en 2019. En outre, la BAD a approuvé ses lignes directrices sur le financement infranational, qui permettent différentes voies de soutien financier, technique et de renforcement des capacités aux entités infranationales sur le continent<sup>7</sup>.

Illustration 9. Les 5 grandes priorités stratégiques de la BAD



Source : Adapté de la Banque africaine de développement. 2016. Intensification de la mise en œuvre de la stratégie décennale : L'agenda High 5s. Abidjan., comme indiqué dans : ADB, BAD, EBRD, IADB. 2019. Créer des villes vivables - Perspectives régionales. Manille.

<sup>4</sup> BAD. 2022. Mission et stratégie. Disponible sur : <https://www.afdb.org/en/about/mission-strategy>.

<sup>5</sup> BAD. 2022. Stratégie de la BAD. Disponible sur : <https://www.afdb.org/en/about-us/mission-strategy/afdb-strategy>.

<sup>6</sup> BAD. 2021. Rapport Annuel 2020 du Fonds de Développement Urbain et Municipal et Programme de Travail 2021. Abidjan.

<sup>7</sup> BAD. 2019. Lignes directrices sur les finances infranationales. Abidjan.

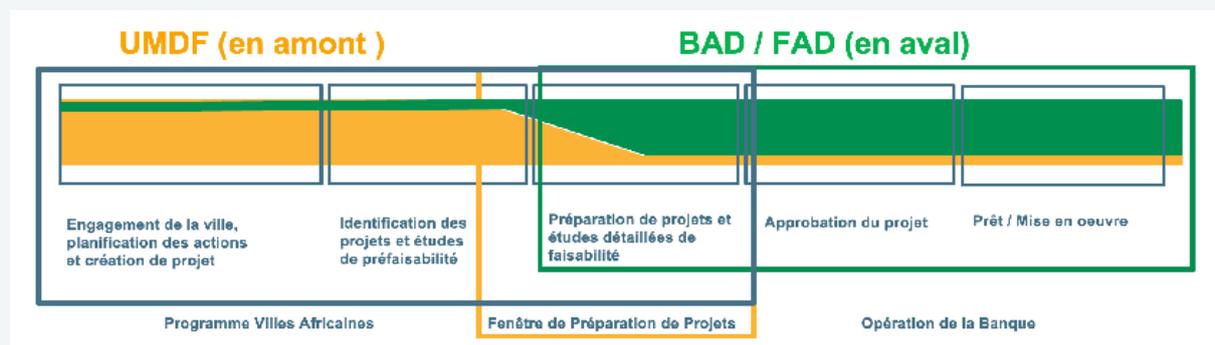
# Fonds de développement urbain et municipal

## Historique de l'UMDF

Pour soutenir le travail de la Banque avec les villes et renforcer le portefeuille urbain de la BAD, l'UMDF a été créé pour aider les villes à mettre en place les éléments de base pour attirer des investissements résilients et à faible émission de carbone et assurer un développement intégré et une planification améliorée. L'UMDF est un fonds fiduciaire multi-bailleurs de la BAD dont l'objectif est de « soutenir des villes résilientes, vivables et productives en Afrique<sup>8</sup> ». En s'appuyant sur l'expertise en matière d'urbanisme intégré et sur le renforcement des capacités en vue de la réalisation de projets urbains durables et du renforcement de la gouvernance municipale dans les villes africaines, les activités de l'UMDF s'articulent autour de trois domaines d'intervention<sup>9</sup> : (i) amélioration de la gouvernance municipale, (ii) amélioration de la planification urbaine et (iii) amélioration des infrastructures urbaines et des services essentiels.

L'UMDF travaille avec des gouvernements nationaux et municipaux, des organisations de la société civile et des entités du secteur privé «soucieux de réforme et d'investissement», en fournissant une assistance technique sur mesure pour améliorer la planification et la gestion urbaines. Les opérations sont dirigées par le Secrétariat de l'UMDF en partenariat étroit avec les départements sectoriels de la BAD, avec l'appui des bureaux des PMR, des consultants et d'autres prestataires de services et organisations partenaires. L'UMDF fournit un soutien sur mesure à des villes sélectionnées par le biais de différents instruments, allant d'interventions plus modestes à un soutien à plus grande échelle et à plus long terme, dans le cadre du Programme Villes Africaines (ACP) et du Mécanisme de préparation des projets (PPF)<sup>10</sup>. Grâce à ces activités de soutien, l'UMDF fournit un soutien en amont essentiel pour préparer et mettre à l'échelle les opérations urbaines qui peuvent être poursuivies par la BAD et le Fonds africain de développement (FAD) par le biais d'activités en aval, de l'évaluation des projets et de la mise en œuvre des prêts (figure10).

Illustration 10. Les stades du soutien de la BAD et de l'UMDF



Source : BAD. 2022. Présentation générale de l'UMDF. Atelier de validation de la méthodologie UMDF : 5 octobre 2022, Abidjan, Côte d'Ivoire.

<sup>8</sup> BAD. 2022. Fonds de développement urbain et municipal. disponible sur : <https://www.afdb.org/en/topics-and-sectors/initiatives-partnerships/urban-and-municipal-development-fund>.

<sup>9</sup> BAD. 2021. Rapport Annuel 2021 du Fonds de développement urbain et municipal. Abidjan.

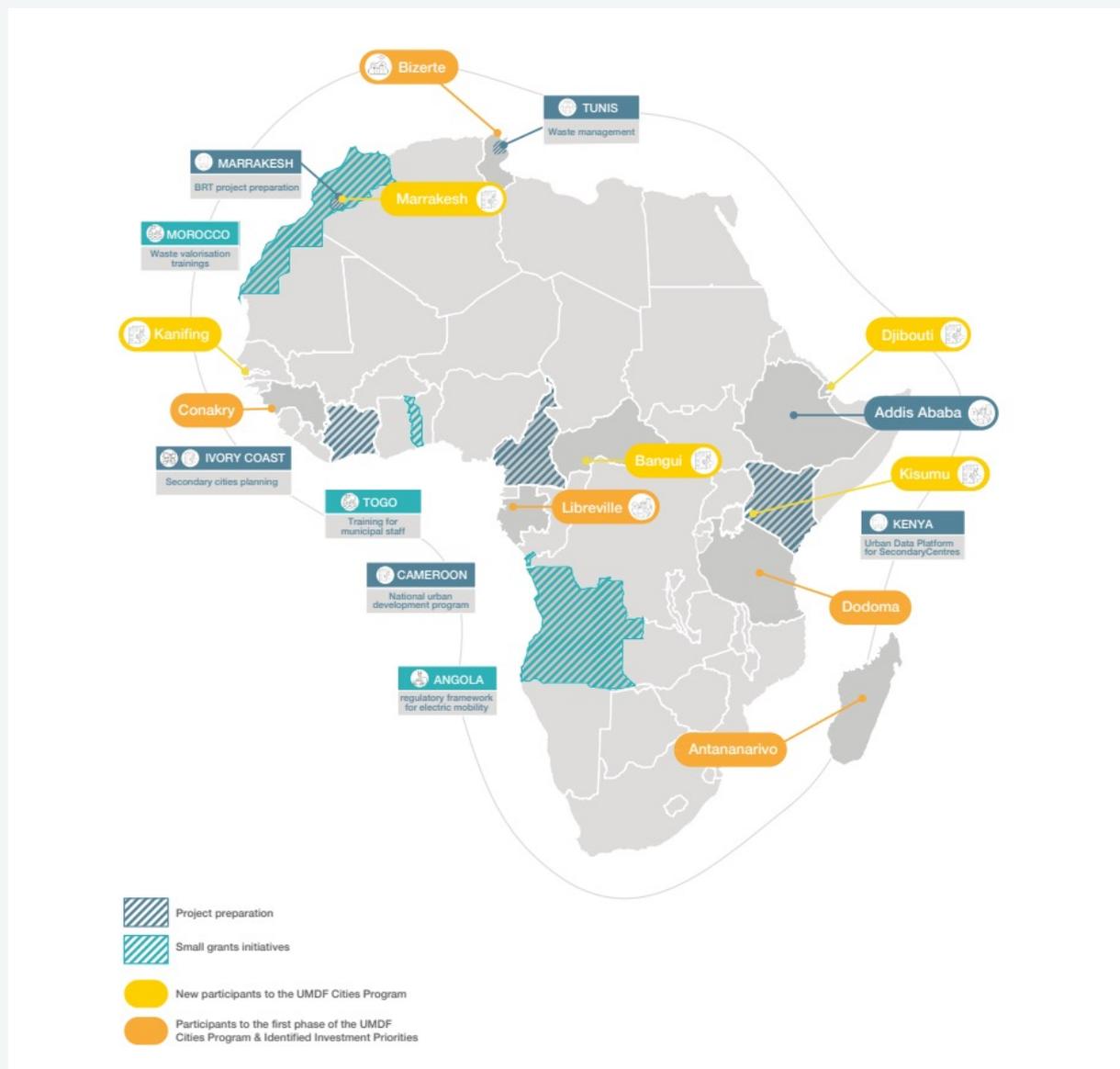
<sup>10</sup> BAD. 2022. Fonds de développement urbain et municipal. Disponible sur : <https://www.afdb.org/en/topics-and-sectors/initiatives-partnerships/urban-and-municipal-development-fund>.

## Le projet pilote de l'ACP

S'inspirant d'initiatives précurseurs d'autres banques régionales de développement, telles que le Programme des villes émergentes et durables de la Banque interaméricaine de développement<sup>11</sup>, la BAD a mis en œuvre un projet pilote ACP dans 5 villes des cinq régions de la BAD avec le soutien de l'UMDF (Illustration 11) : Antananarivo (Madagascar) ; Bizerte (Tunisie) ; Conakry (Guinée) ; Dodoma (Tanzanie) ; et Libreville (Gabon). L'objectif de ce projet pilote était de tester l'approche avec un premier

ensemble de villes, en commençant par un stade de diagnostic qui mesurait les performances de la ville au moyen d'indicateurs de durabilité environnementale et urbaine et d'évaluations de base sur les risques de catastrophe et la vulnérabilité. Ce stade a été suivi d'un processus de priorisation des secteurs et des projets et enfin d'une planification des actions au niveau de la ville<sup>12</sup>. Les activités pilotes dans les 5 villes sont résumées dans l'encadré 4.

Illustration 11. Villes pilotes ACP de la BAD dans les 5 régions



Source : BAD. 2022. Présentation générale de l'UMDF. Atelier de validation de la méthodologie UMDf : 5 octobre 2022, Abidjan, Côte d'Ivoire

<sup>11</sup> IADB. 2022. Programme des villes émergentes et durables. Website. <https://www.iadb.org/en/urban-development-and-housing/emerging-and-sustainable-cities-program>

<sup>12</sup> BAD. 2022. Rapport Intermédiaire 2022 du Fonds de développement urbain et municipal. Abidjan.

#### Encadré 4. Résumé des activités des villes pilotes ACP de la BAD

##### ANTANANARIVO

Contexte: Antananarivo est la capitale de Madagascar avec une population de 2 millions d'habitants. La ville est confrontée à des défis tels que des logements inabondables, des infrastructures défectives, des réseaux de transport peu développés et une vulnérabilité à la sécheresse, aux inondations, aux cyclones et aux glissements de terrain.

- Étude diagnostique : Identification de la nécessité d'aligner les investissements sur les trois piliers que sont la productivité, l'habitabilité et la durabilité.
- Établissement des priorités : Les priorités stratégiques ont été axées sur l'amélioration de la mobilité urbaine et de l'accessibilité des transports publics, le développement polycentrique et l'optimisation de l'utilisation des sols.
- Plan d'action : Il présente des projets d'infrastructure de transport tels que l'expansion du réseau ferroviaire, la conception d'un réseau de transport rapide par bus (BRT), le développement orienté vers le transport (TOD) et l'élaboration d'un plan de circulation opérationnel.



##### CONAKRY

Contexte: Capitale de la Guinée avec une population de 1,9 million d'habitants. La ville est confrontée à des problèmes tels que le manque de logements de qualité ou abordables, le faible accès à l'eau, à l'assainissement et à l'électricité, et la vulnérabilité aux fortes pluies, aux inondations et aux vagues de chaleur.

- Étude diagnostique : Identification du besoin d'investissement dans les infrastructures sociales telles que l'éducation et la santé, ainsi que dans la planification urbaine et la gouvernance.
- Établissement des priorités : Les priorités stratégiques ont été axées sur l'amélioration de la sécurité, de la santé et de la connectivité de Conakry par le biais de projets sociaux, économiques et environnementaux intégrés.
- Plan d'action : Amélioration des établissements d'enseignement et de santé, développement des espaces publics et ouverts, construction et réhabilitation des routes urbaines, reboisement et amélioration de l'assainissement et de la gestion des déchets solides.



##### BIZERTE

Contexte: Une ville tunisienne au patrimoine culturel et historique confrontée à des problèmes tels que l'étalement urbain, les embouteillages, la mauvaise qualité de l'air, le manque d'emplois et la vulnérabilité aux inondations.

- Étude diagnostique : A identifié le besoin d'investissement dans les transports à faible émission de carbone, la conservation des sites du patrimoine et les infrastructures résilientes au climat.
- Établissement des priorités : Les priorités stratégiques étaient le renforcement de la résilience climatique, l'amélioration de l'accès aux services urbains et de leur fourniture grâce aux outils numériques, et l'accélération de la croissance économique.
- Plan d'action : Il comprend des projets de villes intelligentes, une stratégie intégrée de résilience urbaine, un programme d'expansion des villes et la diversification des systèmes énergétiques par l'intégration de sources renouvelables.



## DODOMA

Contexte: Capitale de la Tanzanie confrontée à une forte croissance démographique, à un développement inégal, à un manque d'accès aux services et infrastructures urbains et à une vulnérabilité à la sécheresse et à la déforestation.

- Étude diagnostique : Identification des besoins d'investissement dans la gestion des déchets solides, la santé et l'éducation, les infrastructures de transport, la planification urbaine générale et la gouvernance.
- Établissement des priorités : Les priorités stratégiques ont été axées sur l'amélioration de la productivité, de la compétitivité, de l'intelligence, de l'habitabilité et de la résilience des villes.
- Plan d'action : Les projets présentés portent sur la formalisation et la numérisation de la collecte des déchets, les mesures d'atténuation des inondations, la diversification des sources d'énergie, l'amélioration de l'approvisionnement en eau et la conception d'un plan de transport rapide par bus (BRT) et de déplacements actifs.



## LIBREVILLE

Contexte: La capitale du Gabon, qui compte près de 860 000 habitants, est confrontée à des problèmes d'urbanisation élevée et d'étalement urbain, de mauvaise planification de l'utilisation des sols, d'insuffisance des infrastructures d'eau et d'assainissement et de vulnérabilité aux inondations et aux glissements de terrain.

- Étude diagnostique : Identification des besoins d'investissement dans la gestion de l'occupation des sols, la gestion des déchets, la mobilité urbaine et la résistance au climat et aux catastrophes.
- Établissement de priorités : Les priorités stratégiques ont été axées sur la réhabilitation des espaces verts, l'atténuation des inondations et des glissements de terrain, le développement des espaces publics et des infrastructures de transport.
- Plan d'action : Présentait des projets tels que l'entretien numérique des infrastructures vertes, le développement d'espaces communautaires pour les jeunes, la construction de stations, de pôles et de réseaux de transport public, et l'éducation à la gouvernance urbaine participative.



Source : Études du diagnostic et du plan d'action de chaque ville pilote de l'UMDF de la BAD ; photos d'Adobe Stock.

Le projet pilote de l'ACP a permis de tirer des leçons précieuses qui ont servi de base à l'élargissement des activités et à la révision de la méthodologie présentée dans ce document. Ce

processus de révision s'est également inspiré des bonnes pratiques d'autres méthodologies et notes d'orientation dans le domaine du développement urbain intégré (tableau 2).

Tableau 2. Exemples de méthodologies et de notes d'orientation sur le développement urbain intégré



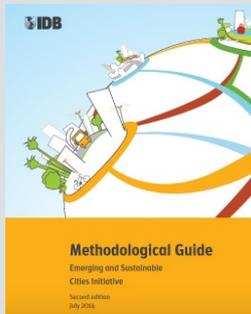
Plan d'action pour une ville verte  
(Banque européenne pour la reconstruction et le développement, BERD)  
<https://www.ebrdgreencities.com>

Le programme Villes Vertes de la BERD vise à construire un avenir meilleur et plus durable pour les villes et leurs habitants. Les plans d'action pour les villes vertes (GCAP) évaluent et hiérarchisent les défis environnementaux des villes, formulent une vision et des objectifs globaux, définissent la portée et le développement des actions, et établissent une structure pour mettre en œuvre des interventions politiques et des investissements dans des infrastructures durables. Le processus de définition des bases et de planification des actions s'accompagne d'un soutien au développement des capacités du personnel des administrations municipales.



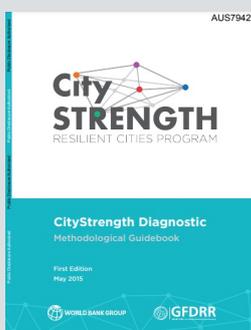
Initiative des villes vertes  
(Banque asiatique de développement, BAD)  
<https://www.adb.org/green-cities/>

L'approche intégrée de la BAD en matière de développement urbain s'est inspirée de différentes méthodologies sur les villes écologiquement durables, équitables et économiquement prospères, comme le montrent les 3 E de «GrEEEn Solutions for Livable Cities». L'orientation stratégique fournit des moyens pratiques sur la façon dont les gestionnaires urbains, les praticiens du développement, les entreprises et les citoyens peuvent s'engager pour rendre les villes plus vivables en s'appuyant sur les ressources physiques, sociales, culturelles, économiques et humaines uniques de la ville.



Programme des villes émergentes et durables  
(Banque interaméricaine de développement, IADB)  
<https://www.iadb.org/en/urban-development-and-housing/emerging-and-sustainable-cities-program>

La méthodologie de l'initiative des villes émergentes et durables (programme ultérieur) est basée sur le principe que les stratégies de développement urbain bien planifiées, intégrées et intersectorielles peuvent garantir des améliorations de la qualité de vie des citoyens et aider à matérialiser un avenir plus durable, plus résilient et plus inclusif pour les villes émergentes de la région. Le programme s'est efforcé de renforcer la méthodologie en incluant des sujets liés au développement économique local, à la compétitivité et à la création d'emplois productifs.



Diagnostic CityStrength  
Diagnostic CityStrength  
<https://www.worldbank.org/en/topic/urbandevelopment/brief/citystrength>

CityStrength est un diagnostic qui vise à aider les villes à améliorer leur résilience en facilitant le dialogue entre les parties prenantes sur les risques urbains, la performance des systèmes urbains et les mesures de résilience. Le diagnostic adopte une approche holistique et intégrée et encourage la collaboration entre les secteurs pour s'attaquer plus efficacement aux problèmes et débloquer les opportunités au sein de la ville. CityStrength est flexible et peut s'adapter aux différents besoins des villes, quelle que soit leur taille, leur capacité institutionnelle ou leur phase de développement.

Source : Voir l'hyperlien de chaque méthodologie présentée dans le tableau.

Les principales leçons tirées du projet pilote de l'ACP peuvent être résumées comme suit :

- **Engagement des villes:** Le Programme Villes a acquis une bonne expérience dans l'engagement et la compréhension de nouveaux clients et parties prenantes au niveau des villes dans divers PMR.
- **Développement urbain intégré:** Au niveau local, les besoins et les priorités d'investissement sont souvent intégrés et multisectoriels, soutenant des objectifs de développement économique ou social plus larges.
- **Le développement urbain gagne du terrain:** Le programme Villes et les initiatives de développement urbain deviennent rapidement visibles tant au niveau des villes qu'au niveau national et suscitent un intérêt croissant et une demande de soutien.
- **Un processus complet:** Il est utile d'investir du temps pour comprendre les divers besoins des villes et soutenir les différents flux d'investissement, les efforts de planification, les finances municipales et le développement des capacités.
- **Planification urbaine participative:** Un engagement significatif des parties prenantes est essentiel pour un large éventail d'acteurs,

notamment le secteur privé, la société civile, le monde universitaire, ainsi que les groupes vulnérables et marginalisés.

- **Données et analyse comparative:** Le projet pilote a souligné l'importance de la compréhension des données disponibles et du calcul d'indicateurs significatifs pour étayer le diagnostic et l'analyse comparative correspondante.
- **Méthodologie harmonisée:** Les activités de planification d'actions ont une pondération égale, en allouant une quantité similaire de temps, d'efforts et de ressources aux diagnostics et au développement d'actions.
- **De l'action à la mise en œuvre :** Les plans d'action sont plus solides lorsqu'ils sont accompagnés d'une série d'actions réalisables, à partir desquelles les priorités clés peuvent être mises en œuvre sous forme de projets d'investissement pour lesquels les modalités de mise en œuvre et les approches de financement possibles ont été évaluées.

Sur la base de ces leçons, le chapitre suivant illustre comment la méthodologie du programme Villes de la BAD a évolué depuis le projet pilote ACP.



Une vue de Bizerte





# Méthodologie du programme Villes Africaines

## Résumé

Le Programme Villes Africaines (ACP) est le programme urbain phare de la BAD par le biais duquel la Banque s'engage de manière précoce et complète avec les villes. Le programme fournit un soutien approfondi dans les quatre domaines de résultats de l'UMDF par le biais d'une approche programmatique formelle (tableau 3). L'ACP préparera des plans d'action pour les villes dans toutes les villes participantes, afin d'évaluer l'état de développement actuel d'une ville, d'analyser les principaux défis, y compris les vulnérabilités aux risques climatiques, d'identifier et d'entreprendre une priorisation et une estimation initiales de 3 à 5 projets clés, et de développer un plan d'action pour la mise en œuvre.

Au moins un des projets clés sera soutenu par le Guichet Préparation de Projet (PPF) afin de faire mûrir la bancabilité et de transmettre le projet au traitement des prêts de la BAD ou à d'autres sources potentielles de financement des investissements. Sur la base des besoins du plan d'action, les villes bénéficieront également d'un soutien en matière de planification, de gouvernance et de développement des capacités, ce qui facilitera la planification d'actions axées sur l'investissement en vue d'obtenir des résultats mesurables. En suivant cette approche intégrée dans les villes partenaires de l'UMDF sélectionnées, combinant le plan d'action, la gouvernance et le soutien aux capacités, la préparation d'investissements concrets pour des infrastructures résilientes et des services essentiels garantit un impact transformateur dans les villes africaines.

En mettant en œuvre l'approche intégrée de l'ACP au cours des 5 prochaines années, l'UMDF soutiendra 35 à 40 villes soucieuses de réformes et d'investissements à travers le continent africain. Les tendances de l'urbanisation africaine montrent une croissance accélérée dans les grandes villes et les villes intermédiaires, et, par conséquent, dans le cadre de l'ACP, l'UMDF sélectionnera des villes de toutes tailles, assurant un équilibre entre les capitales, les métropoles, les villes intermédiaires, ainsi que les villes plus petites à travers l'Afrique.

Comme il s'agit de la première approche programmatique structurée de la BAD pour travailler avec un si grand nombre de villes, cette approche permet d'acquérir une expérience

complète sur la façon de mieux planifier, gouverner et investir au niveau infranational, et de calibrer les instruments, outils et méthodologies de la Banque pour mieux répondre aux demandes croissantes des PMR. La préférence sera donnée aux villes qui ne bénéficient pas encore d'un soutien complet et de longue date de la part d'autres partenaires de développement, élargissant ainsi activement la portée des impacts du développement urbain à un nouveau groupe de villes émergentes à travers l'Afrique.

En plus de la demande explicite des gouvernements locaux et nationaux de participer à l'ACP, les critères de sélection comprennent : (i) un ensemble diversifié de vulnérabilités climatiques qui nécessitent une attention urgente, (ii) une population en croissance rapide, (iii) un déficit important de prestation de services urbains, (iv) des possibilités d'amélioration mesurable des capacités et de la gouvernance, et (v) d'autres déficiences de développement identifiées, en particulier des contextes de fragilité et/ou un secteur informel important. Afin d'assurer l'intégration transparente du soutien en amont de l'UMDF aux villes bénéficiant d'un financement de la Banque, les ACP se concentreront, au cours des cinq prochaines années, sur les pays éligibles à la BAD ou au FAD, et coordonneront les programmes urbains similaires d'autres banques multilatérales de développement (telles que la Banque mondiale, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement et la Banque européenne d'investissement) afin d'éviter les doubles emplois et de réaliser des synergies.

Dans ce contexte, la méthodologie ACP comporte quatre stades (tableau 3) : (i) Initiation, (ii) Planification des actions, (iii) Préparation des investissements, et (iv) Investissement. Ce guide se concentre sur les trois premiers stades, tandis que le quatrième stade est guidé par les protocoles et processus déjà établis de la BAD. Chacun des stades comprend des phases clés avec une série d'étapes (activités) pour guider les utilisateurs à travers des activités concises pour passer de l'analyse à l'identification d'interventions urbaines ayant un impact par le biais d'investissements physiques et d'améliorations des capacités institutionnelles - chaque étape se termine par un résultat distinct. Chaque ville a ses propres normes en termes de

langage et des dispositions/ajustements doivent être apportés au processus et à ses résultats pour garantir une mise en œuvre efficace. La mise en œuvre de toutes les phases des stades de cette méthodologie variera légèrement d'une ville à l'autre et dépendra également d'autres aspects susceptibles d'influencer les progrès de la mise en œuvre (par exemple, les élections politiques, l'obtention d'un soutien extérieur, les mauvaises conditions météorologiques, COVID-19, etc.)

Le stade initial «Initiation» comporte 2 phases sur une période d'environ 6 mois : (i) engagement préliminaire (avec la signature d'un aide-mémoire), et (ii) activités préparatoires (avec la préparation d'un dossier de planification et la mobilisation d'experts). Au cours de ce stade, les villes sont identifiées et sélectionnées pour participer au programme ACP de la BAD. Il s'agit d'un stade important pour l'identification des parties prenantes clés, l'établissement du processus de prise de décision et la constitution de l'équipe pour entreprendre les stades suivants du plan d'action de la ville. L'une des principales conclusions du projet pilote du programme ACP est que les villes bénéficiant d'un soutien politique constant produisent des plans d'action plus solides et des projets potentiellement bancables. Ce stade est important pour faire le point sur les données et les rapports existants qui ont été préparés afin d'éviter la duplication des efforts et d'identifier tout manque d'information critique. Ce stade d'initiation devrait fournir des indications sur les ressources et l'expertise supplémentaires nécessaires pour entreprendre les activités du plan d'action de la ville et implique souvent le développement de termes de référence spécifiques à la ville pour engager des prestataires de services externes, tels que des experts individuels ou des équipes de consultants, sur la base des termes de référence généraux développés pour cette méthodologie.

Le deuxième stade «Plan d'action pour la ville» est divisé en trois phases sur près de 12 mois : (i) établissement rapide du profil de la ville (avec la préparation d'un rapport sur le profil de la ville), (ii) élaboration de stratégies et établissement de priorités (avec la confirmation de la vision, des objectifs et des actions prioritaires), et (iii) planification des actions (avec l'élaboration d'un plan d'action et de fiches de projet). Ce stade constitue une partie essentielle du soutien de la BAD aux gouvernements pour parvenir à une évaluation et un plan concis qui peuvent

soutenir les investissements futurs dans des infrastructures à faible émission de carbone et résilientes au changement climatique, ainsi que les améliorations des capacités institutionnelles qui les accompagnent. Nonobstant les différences individuelles quant à la façon dont les diverses phases de ce stade seront exécutées dans les différentes villes, à la fin du processus, des interventions clés devraient avoir été classées par ordre de priorité qu'une autorité municipale peut faire avancer, par exemple en partenariat avec le gouvernement national, la BAD, le secteur privé et d'autres partenaires de développement.

Le troisième stade «Préparation de l'investissement» comprend deux phases, dont la durée varie et qui s'étendent généralement sur plus d'un an : (i) le passage des actions à la préparation du projet (avec la réalisation d'études de préparation du projet), et (ii) le suivi des progrès et le renforcement des capacités (avec des mises à jour régulières du suivi des progrès). Ce stade visera à commander et à entreprendre des études supplémentaires (par exemple, des études de faisabilité, des projets d'ingénierie, des évaluations d'impact environnemental et social) afin d'aider les villes à faire passer les projets du stade des idées à des plans, des conceptions et des financements plus concrets (encadré 5). Il en va de même pour les interventions allant au-delà des projets d'infrastructures physiques, par exemple les mesures de capacité institutionnelle ou les réformes politiques, qui peuvent être définies plus précisément au cours de cette phase et accompagner des investissements spécifiques dans les infrastructures. Afin de suivre et de contrôler l'avancement des actions et d'orienter les activités dans la bonne direction, ce stade porte sur la mise en place d'un système de suivi. Intégrée dans les efforts de développement des capacités de la BAD, ce stade comprend également des activités de formation et de partage des connaissances.

Le quatrième stade de l'ACP, «l'investissement», comprend le financement et la mise en œuvre effective des actions qui ont été développées dans le plan d'action d'une ville et qui sont passées par le stade de préparation de l'investissement. Ce stade - si il est soutenu par la BAD - suivra les protocoles établis de la Banque et comprendra tous les processus institutionnels nécessaires que la BAD entreprend dans ses activités d'investissement en infrastructure.

Tableau 3. Stades, phases, étapes et résultats du Programme Villes Africaines (diagramme de Gantt)

STADES	PHASES	ETAPES
 <p>1. Stade d'initiation</p>	1.1. Engagement préliminaire	1.1.A. Sollicitation d'une lettre de demande de la part des villes potentielles du programme
		1.1.B. Examen des demandes, sélection des villes et définition d'un soutien d'assistance technique
		1.1.C. Conception des modalités de mise en œuvre
	1.2. Activités préparatoires	1.2.A. Préparation d'un dossier de planification avec des informations clés sur la ville
		1.2.B. Élaboration d'un plan d'engagement avec une liste de parties prenantes
		1.2.C. Confirmation des capacités de la BAD et des autorités municipales à identifier les besoins de soutien externe
		1.2.D. Recherche et mobilisation de soutiens externes
1.2.E. Événement de lancement avec communiqué de presse		
 <p>2. Stade de planification des actions</p>	2.1. Rapide profilage des villes	2.1.A. Collecte de données et d'information
		2.1.B. Organisation d'une visite de la ville avec atelier de profilage de la ville
		2.1.C. Préparation des évaluations de la ville
		2.1.D. Compilation du rapport de profilage de la ville
	2.2. Construction de stratégie et priorisation	2.2.A. Confirmation de l'orientation du développement stratégique avec la vision et les objectifs
		2.2.B. Établissement du cadrage et des priorités des actions avec l'atelier de planification des actions
	2.3. Développement du plan d'action	2.3.A. Cartographie des actions prioritaires avec des informations générales
		2.3.B. Élaboration de fiches de projet pour les 3 à 5 actions les plus prioritaires
		2.3.C. Conception des mécanismes de mise en œuvre du plan d'action
		2.3.D. Compilation, validation et lancement du plan d'action
 <p>3. Stade de préparation des investissements</p>	3.1. Passage de l'action à la préparation de projet	3.1.A. Confirmation des investissements sélectionnés et approche des partenaires
		3.1.B. Réalisation des études et évaluations nécessaires à la préparation du projet
		3.1.C. Evolution des projets vers le financement et la mise en œuvre
	3.2. Supervision des progrès et renforcement des compétences	3.1.A. Suivi de l'avancement de la mise en œuvre du plan d'action
		3.1.B. Activités de développement des compétences et de partage des connaissances

Source: AECOM, 2022.

	DURÉE ESTIMÉE, EN MOIS (DIFFÉRENTE SELON LES VILLES)																		RESULTATS	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18+		
	X																		Aide Mémoire	
		X	X																	Briefing de planification et mobilisation des experts
			X																	
				X																
				X																
				X																
					X	X														
						X														
							X	X	X										Rapport de profilage de la ville	
								X												
							X	X	X											
									X											
										X										
											X	X								
											X	X								
												X	X							
														X	X	X				
																		X		Études de préparation de projet, Note conceptuelle de projet
																		X		
																		X		
																		X		
																		X		
																		X	Mises à jour du suivi des progrès, rapport sur les progrès et les résultats de l'implémentation.	
																		X		

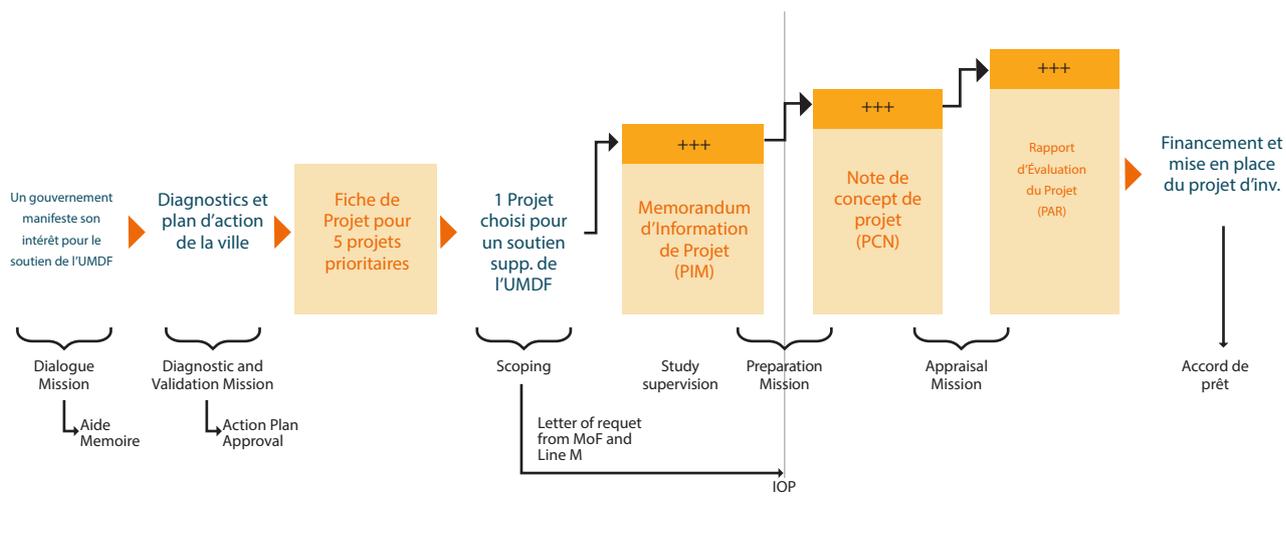
### Encadré 5. Programme de la BAD pour les villes - Mise en place progressive depuis le dialogue initial jusqu'au financement du projet

Les activités proposées dans le cadre de la méthodologie du Programme Villes Africaines (ACP) de la BAD ont un double objectif : (i) elles renforcent la capacité des acteurs impliqués à réaliser des diagnostics et des plans d'action des villes de manière concise ; et (ii) elles fournissent une voie efficace pour l'engagement de la BAD avec les PMR (gouvernements nationaux et infranationaux) depuis le dialogue initial jusqu'au financement du projet (comme illustré ci-dessous).

Le plan d'action de chaque ville participant à l'ACP de la BAD produira des fiches de projet pour 5 projets hautement prioritaires. Parmi ceux-ci, la BAD, avec le soutien financier de l'UMDF, fera avancer un projet pour le développer davantage. Sur la base de la fiche de projet développée pour ce projet, la BAD et le gouvernement approfondiront les aspects pertinents du projet, ainsi que l'obtention d'un soutien externe, par exemple pour des études de faisabilité, des évaluations d'impact environnemental et social, etc. Étant donné

que le modèle de fiche de projet a été conçu sur le modèle des formulaires standard de financement de projet que la BAD utilise dans ses opérations, les études qui s'ensuivent fournissent des informations supplémentaires qui peuvent être ajoutées à la fiche de projet pour la transformer, tout d'abord, en memorandum d'information sur le projet (PIM), puis - après la réalisation d'autres études - en note conceptuelle de projet. À la suite d'une mission d'évaluation et de la préparation d'un accord de prêt pour ce projet d'investissement, toutes les informations obtenues sont alors incorporées dans le rapport d'évaluation du projet pour examen par le conseil d'administration de la BAD.

La structure simplifiée des modèles vise à rendre ce processus plus efficace, en permettant à chaque étape et à chaque formulaire/modèle de s'appuyer sur les étapes et les formulaires/modèles précédents.



Source: AECOM, 2022. LA BAD peut être amené à amender cette infographie.

Les sections suivantes présentent toutes les phases des 3 stades, en suivant le même ordre : Chaque phase est introduite par un bref résumé suivi d'un modèle pour guider la mise en oeuvre (Illustration 12) qui décrit en détail : (i) l'objectif de la phase ; (ii) les rôles et responsabilités des acteurs impliqués ; (iii) les produits/résultats de cette phase ; (iv) les ressources nécessaires en termes de temps, de ressources financières, humaines, techniques et/ou matérielles ; (v) les considérations clés (c'est-à-dire les conseils) ; (vi) les tâches (explication

détaillée, phase par phase, de la manière d'exécuter les activités) - accompagnées de modèles le cas échéant ; (vii) les exemples/études de cas/encadré de références (le cas échéant). Les lecteurs qui n'ont pas besoin des conseils de mise en oeuvre détaillés pour chaque phase peuvent sauter ces sections et se référer uniquement aux brefs résumés d'introduction pour comprendre rapidement l'objet de chaque phase.

Illustration 12. Modèle pour guider la mise en œuvre des étapes de la méthodologie

**GUIDE DE MISE EN OEUVRE**

Objectif: ...

Responsabilités de chacun :

	BAD	...
	Autorités Municipales	...
	Consultant	...



Résultats / livrables :

✓ ...

Besoins en terme de ressources :

Types de ressources	Besoins
Ressources en temps	...
Ressources financières	...
Ressources humaines	...
Ressources techniques	...
Ressources matérielles	...

Points importants :

...

Tâches:

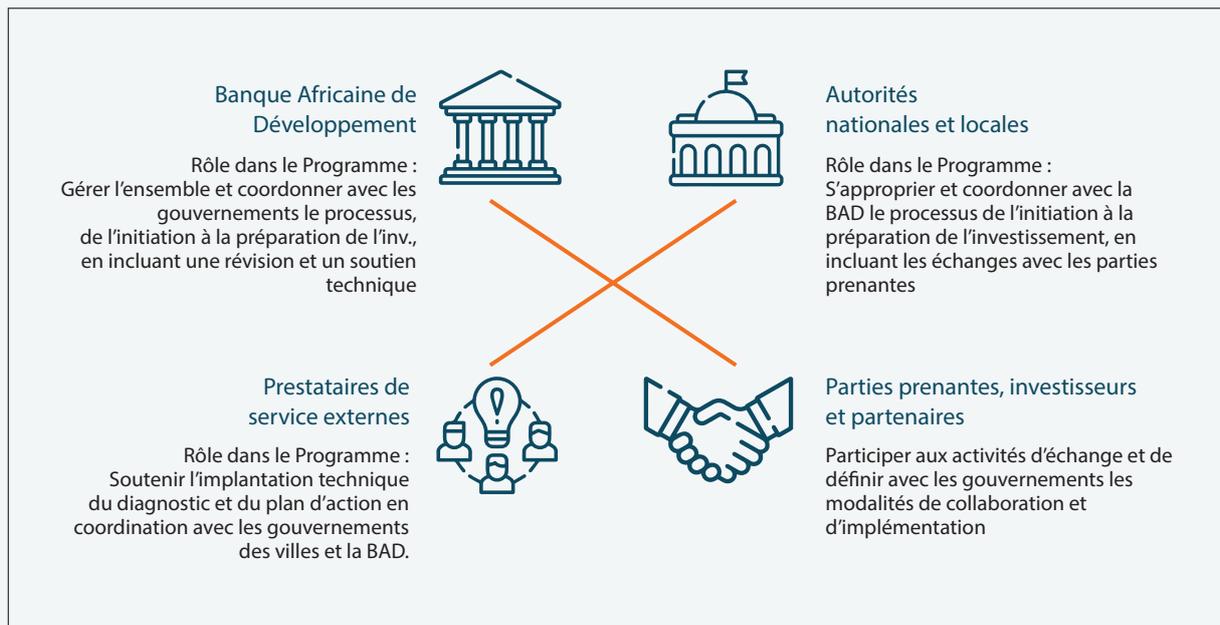
1. Activité: ...
2. Activité: ...
3. Activité: ...
4. ...

Templates/Case Studies

Bien que les responsabilités individuelles des différents acteurs soient détaillées pour chaque phase dans les sections ci-dessous, il est important de clarifier les rôles primordiaux des 4 groupes d'utilisateurs « clés » et leur implication dans le programme ACP de la BAD, comme illustré dans

l'illustration 3. Il est important que toutes les parties prenantes clés soient familiarisées avec le processus, mais les descriptions plus détaillées peuvent être plus pertinentes pour ceux qui exécutent les tâches spécifiques.

Illustration 13. Implication des acteurs dans le Programme Villes de la BAD



Source: AECOM, 2022.

Il est important de noter que la méthodologie peut être appliquée par différents utilisateurs et par différentes approches : Elle peut être mise en œuvre avec le soutien d'un cabinet de conseil composé de spécialistes internationaux et locaux. Elle peut être soutenue par des consultants individuels, internationaux et/ou locaux. La méthodologie peut également être mise en œuvre par le personnel de la BAD au siège et/ou dans les bureaux nationaux, avec l'aide de consultants individuels pour des activités ou des résultats

spécifiques. Il est également envisageable que le personnel de la BAD mette en œuvre la méthodologie de manière indépendante, en collaboration avec les administrations municipales respectives. D'autres modalités de mise en œuvre pourraient voir les administrations municipales dotées de capacités diriger le processus, ou des organisations non gouvernementales et d'autres partenaires de développement internationaux (par exemple, de l'ONU) soutenir l'application de la méthodologie.

# 1. Phase d'initiation

La premier stade de l'engagement de la BAD avec les villes est le stade d'initiation. Il comporte deux étapes (Illustration 14) : (i) l'engagement préliminaire, et (ii) les activités préparatoires. Ces deux étapes constituent le fondement essentiel d'un engagement efficace des parties prenantes concernées tout au long du processus. La ville établit les dispositions institutionnelles et un processus de prise de décision pour soutenir la phase suivante du plan d'action. Il est important que la ville identifie les parties prenantes clés et entreprenne une évaluation préliminaire des politiques, réglementations, lois et initiatives/projets en cours qui pourraient être pertinents pour

la mission et la rendre aussi axée sur les résultats que possible.

Les activités de ce premier stade sont principalement menées par la ville et les gouvernements nationaux en collaboration avec la BAD. On estime que les différentes phases pourraient être mises en œuvre sur une période d'environ 6 mois ou plus rapidement, selon l'état de préparation du gouvernement participant et l'engagement préalable de la BAD.

Figure 14. Aperçu du stade d'initiation du Programme Villes

STADES	PHASES	ETAPES	RESULTATS
 1. Stade d'initiation	1.1. Engagement préliminaire	1.1.A. Sollicitation d'une lettre de demande de la part des villes potentielles du programme	Aide Mémoire
		1.1.B. Examen des demandes, sélection des villes et définition d'un soutien d'assistance technique	
		1.1.C. Conception des modalités de mise en œuvre	
	1.2. Activités préparatoires	1.2.A. Préparation d'un dossier de planification avec des informations clés sur la ville	Briefing de planification et mobilisation des experts
		1.2.B. Élaboration d'un plan d'engagement avec une liste de parties prenantes	
1.2.C. Confirmation des capacités de la BAD et des autorités municipales à identifier les besoins de soutien externe			
1.2.D. Recherche et mobilisation de soutiens externes			
		1.2.E. Événement de lancement avec communiqué de presse	

## 1.1 Engagement préliminaire

 1. Stade d'initiation		 2. Stade de planification des actions			 3. Stade de préparation des investissements	
1.1. Engagement préliminaire	1.2. Activités préparatoires	2.1. Profilage rapide de la ville	2.2. Construction de stratégie et priorisation	2.3. Développement du plan d'action	3.1. Passage des actions à la préparation de projets	3.2. Suivi des progrès et renforcement des capacités

La phase d'engagement préliminaire dans le cadre du stade d'initiation comprend trois étapes : (i) solliciter des lettres de demande (LOR) de la part des villes potentielles du programme ; (ii) examiner

les LOR, sélectionner les villes et convenir d'une assistance technique ; et (iii) concevoir le déroulé de la mise en œuvre, qui sont détaillées dans les sections suivantes. L'encadré orange ci-dessous résume les objectifs et les résultats de cette phase.



Source: AECOM, 2022.

## Etape 1.1.A. Sollicitation de l'expression d'intérêt des villes potentielles du programme

Le programme ACP fournit un soutien aux villes «favorables aux réformes et aux investissements». Bien que le soutien soit généralement fourni aux autorités municipales, il peut également y avoir des cas où des entités du secteur privé promouvant des activités de développement urbain intégré au sein de la ville peuvent recevoir un soutien par le biais du programme. Le soutien spécifique peut s'appliquer à l'ensemble de la ville, cibler un quartier spécifique (par exemple, dans les grandes agglomérations urbaines), une zone métropolitaine, un groupe de villes ou couvrir plusieurs zones urbaines plus petites (par exemple, le long d'un corridor urbain).

Dans le cadre des activités de partage d'informations sur les ACP et de l'engagement régulier de la BAD et des gouvernements dans les PMR, de plus en plus de gouvernements municipaux prennent conscience des possibilités offertes par l'ACP. Il existe différentes modalités permettant aux villes d'adhérer au programme ACP et de bénéficier de ses services de soutien (y compris l'assistance technique pour la préparation d'investissements physiques et d'améliorations institutionnelles ayant un impact).

Et notamment les suivantes :

- ✓ Initiative de la ville : Le gouvernement d'une ville exprime son intérêt à la BAD (soutenu par l'approbation d'un ministère national compétent, par exemple le ministère des Finances ou le ministère du Développement urbain).
- ✓ Initiative du gouvernement national : Un ministère du gouvernement national exprime sa demande de soutien pour une ville ou un groupe de villes à la BAD (appuyé par la confirmation du ou des gouvernements municipaux concernés).
- ✓ Initiative liée à un projet : Le soutien à une ville est convenu et fait partie d'un projet de prêt de la BAD (en cours ou prévu) dans le pays correspondant.

Pour toutes ces modalités, le gouvernement doit envoyer une lettre de demande officielle (LOR) à la BAD - généralement au directeur national compétent - avec une brève description du type de soutien demandé.

## GUIDE DE MISE EN OEUVRE

Objectif: Préparation de la lettre de demande (LOR) à la BAD pour rejoindre le Programme Villes Africaines

## Role Responsibilities:

	BAD	Examen de la LOR et approbation ou demande de clarifications supplémentaires.
	Autorité municipale	Préparation une LOR demandant le soutien de l'ACP et lien avec le gouvernement national pour garantir l'approbation.
	Consultant	N/A
	Autres parties prenantes	Appui officiel d'un ministre du gouvernement national à la LOR de la ville ou préparation de la LOR et obtention de la confirmation de la ville de sa volonté de participer au programme.

## Résultats / livrables :

- ✓ Une lettre de demande (LOR) des autorités (municipal / national) à la BAD, qui souligne clairement : (i) la demande et la nature du soutien sollicité ; (ii) la raison pour laquelle le soutien est sollicité ; (iii) la confirmation du soutien de décideurs seniors pertinents au niveau national et municipal / subnational ; (iv) confirmation des points principaux proposés au sein du gouvernement pour assurer la coordination avec la BAD ; (v) des informations supplémentaires sur la manière dont le soutien demandé s'aligne sur les activités en cours et/ou une stratégie plus large du gouvernement.

## Besoins en terme de ressources :

Types de ressources	Besoins
Ressources en temps	Préparation de la LOR – 2 semaines Approbation et soumission de la LOR – 2 semaines
Ressources financières	Aucun
Ressources humaines	Disponibilité des équipes pour préparer la LOR et des décideurs seniors pour approuver / signer la LOR
Ressources techniques	Idéalement, stratégie ou plan existant dans le cadre duquel le soutien demandé s'inscrirait
Ressources matérielles	Aucune

## Points importants :

Inclure les différentes parties prenantes du secteur public, du secteur privé et des organisations de la société civile le plus tôt possible dans le processus, car nombre d'entre elles seront essentielles à la mise en œuvre efficace des activités de soutien de la BAD et à la mise en œuvre ultérieure des actions.

Inclure le ministère du gouvernement national concerné qui doit être impliqué dans ce processus et préciser quel pourrait être son rôle dans le processus.

Déterminer si un plan directeur ou un autre type de stratégie est en place et peut fournir une orientation générale dans le cadre de laquelle le soutien s'inscrirait.

Comparer l'orientation stratégique du gouvernement, les défis de développement urbain de la ville, et leur alignement / synergie avec le SUDAP de la BAD.

Discuter de manière proactive au niveau de la ville et du gouvernement national de l'intention de la manifestation d'intérêt pour le programme Villes de la BAD.

Demander des conseils à l'équipe nationale de la BAD ou au Secrétariat de l'UMDF sur le Programme Villes.

Tâches:

1. Décision: Le maire de la ville doit s'engager auprès du comité exécutif de la ville, du conseil municipal ou d'un organe similaire à donner son accord de principe pour demander le soutien de l'ACP.

2. Conclusion: les autorités municipales doivent déterminer laquelle des voies de soutien est applicable : (i) initiative de la ville ; (ii) initiative du gouvernement national ; ou (iii) initiative liée à un projet.

3. Réflexion: les autorités municipales doivent vérifier les analyses urbaines existantes, les stratégies de développement ou les plans similaires afin d'informer la formulation de la LOR.

4. Analyse: les autorités municipales doivent décrire les principaux défis de développement et les lacunes en matière de capacités, y compris les secteurs clés qui doivent être abordés dans le cadre du diagnostic et du plan d'action, et les relier au type de soutien qu'il demande à la BAD.

5. Rédaction: les autorités municipales doivent rédiger la LOR et demander une révision interne avant de la transmettre pour approbation et avalisation. La LOR doit suivre le modèle fourni dans le tableau 4.

6. Approbation: Le maire approuve et signe la LOR.

7. Avalisation: les autorités municipales doivent demander au ministère national compétent de ne pas émettre d'objection ou de donner une autre forme d'avalisation, à joindre à la LOR.

8. Soumission: les autorités municipales doivent soumettre la LOR approuvée et avalisée au ministère des Finances pour qu'il l'examine et la soumette au directeur national de la BAD pour examen (prochaine étape 1.1.B).

Remarque: Si le processus est dirigé par le gouvernement national, les tâches ci-dessus seront mises en œuvre par un ministère du gouvernement national, et l'avalisation/la non-objection sera demandée aux autorités municipales.

Tableau 4. Modèle : Éléments clés à inclure dans la Lettre de demande (LOR)

ELEMENTS	EXPLICATION
Informations sur la demande	Indiquer le nom complet du gouvernement, l'adresse, le nom de la personne à contacter, son adresse mail et son numéro de téléphone pour toute question d'éclaircissement et tout échange ultérieur].
Principaux défis de développement urbain	[Résumer les principaux défis de développement urbain liés à la demande de soutien].
Stratégies et plans existants	[Résumer les stratégies et plans clés existants qui sont concernés par la demande de soutien - voir encadré 6].
Activités prévues ou en cours	[Notez toute activité en cours ou prévue qui pourrait avoir une synergie ou se superposer avec le soutien demandé - voir encadré 7].
Parties prenantes à inclure	[Indiquer les principaux groupes de parties prenantes qui doivent être impliqués dans le processus de soutien].
Soutien demandé	[Expliquer quel type de soutien est demandé à la BAD].
Structure de mise en oeuvre proposée	[Confirmer comment le soutien sera mis en œuvre au niveau national et municipal et qui est désigné comme contact dédié pour la coordination avec la BAD].
Confirmation de l'aval du gouvernement	[Préciser que l'engagement et l'adhésion nécessaires ont été obtenus au niveau national et municipal ; joindre une lettre de non-objection ou autre lettre d'avalisation à la LOR].
Approbation et signature d'un décideur	[Inclure le nom complet du décideur qui a donné son aval à cette LOR, avec la signature, la date et le cachet (le cas échéant)].

Source: AECOM, 2022.

### Encadré 6. Les idées de projets comme fil rouge

Le diagnostic et le plan d'action d'une ville ont pour but de cerner les principaux défis de développement d'une ville afin d'identifier les interventions les plus efficaces. Néanmoins, de nombreuses administrations municipales ont souvent une idée des investissements qui sont absolument nécessaires dans leur ville avant même qu'une évaluation plus détaillée ne soit réalisée. Par conséquent, l'inclusion d'idées existantes sur des projets possibles dans la lettre de demande peut aider à évaluer l'intérêt des autres parties prenantes pour le processus. Les idées de projets ou les plans peuvent également servir d'étoile directrice pour illustrer les ambitions d'un gouvernement municipal vers un avenir meilleur.

Source : AECOM, 2022.

### Encadré 7. Les comités de coordination des donateurs contribuent à améliorer le soutien ciblé

Certaines autorités nationales et locales (par exemple en Ouganda) utilisent les comités de coordination des donateurs ou des plateformes formalisées similaires pour permettre un ciblage plus efficace de l'aide des donateurs vers les domaines ayant le plus d'impact. Ces comités rassemblent généralement les principales organisations multi et bilatérales, ainsi que d'autres acteurs du développement (par exemple, des organisations philanthropiques) pour échanger des informations sur les activités en cours et prévues. Des réunions régulières permettent aux gouvernements d'accueil de faire le point sur les changements de politique et les priorités gouvernementales, ainsi que de préciser où et quelle forme de soutien est le plus nécessaire dans différents domaines. Les comités peuvent également être utilisés pour canaliser plus efficacement des fonds spécifiques, par exemple en ce qui concerne le financement du climat ou la réponse aux catastrophes, et contribuer à accroître les synergies entre les différentes activités des donateurs.

Source : AECOM, 2022.

## Etape 1.1.B. Examen des lettres de demande, sélection des villes et définition de l'accord sur le soutien de l'assistance technique

Une fois que la BAD a reçu la demande du gouvernement sous la forme d'une LOR, les équipes opérationnelles de la BAD et le Secrétariat de l'UMDF entreprennent un processus d'évaluation interne en fonction des critères suivants :

- i. Demande explicite de participation au programme de la part des autorités locales et nationales.
- ii. Diverses vulnérabilités climatiques qui nécessitent une attention urgente.
- iii. Croissance rapide de la population
- iv. Déficit important en matière de prestation de services urbains
- v. Possibilités d'amélioration mesurable des capacités et de la gouvernance
- vi. D'autres déficiences de développement identifiées, notamment des contextes de fragilité et/ou un secteur informel important.

Outre ces critères, la BAD s'assurera, lors de son examen, que le soutien prévu pour une ville s'aligne bien sur la stratégie et les opérations de la BAD dans le pays - en tenant compte des documents de stratégie par pays de la BAD et des documents de stratégie d'intégration régionale.

Dans le cadre de ce processus, la BAD s'engagera dans un dialogue plus approfondi avec le gouvernement pour confirmer les informations pertinentes qui peuvent informer l'examen de la LOR par appel virtuel. Ce dialogue sera accompagné d'une visite de la ville ou d'une «mission de dialogue».

Si le résultat de l'examen est positif, le contact dédié de la BAD prépare un projet d'aide-mémoire qui décrit ce qu'impliquerait le soutien ACP de la BAD sous la forme d'une assistance technique et quels engagements le gouvernement doit prendre. Ce projet sera ensuite discuté entre la BAD, les autorités municipales et le ministère de tutelle du gouvernement national (par exemple, le ministère des Finances ou le responsable des autorités locales).

## GUIDE DE MISE EN OEUVRE

Objectif: Examen par la BAD des LOR soumis en fonction des critères établis afin de décider des villes à soutenir au mieux. Préparation d'un aide-mémoire qui établit clairement les attentes et les rôles des parties concernées.

Responsabilités de chacun :

	BAD	Procéder à l'examen interne de la LOR soumis, demander des informations supplémentaires au gouvernement si nécessaire, et mener une mission de dialogue le cas échéant. Rédiger et discuter avec le gouvernement de l'aide-mémoire. Soutenir la demande pour qu'elle soit examinée et revue par le Comité de surveillance de l'UMDF si cela est jugé nécessaire.
	Autorités Municipales	Répondre aux questions de clarification / demandes d'information de la BAD et participer aux discussions sur le projet d'aide-mémoire et à la mission de dialogue, le cas échéant.
	Consultant	N/A
	Autres parties prenantes	Le ministère du gouvernement national répondra aux questions de clarification et aux demandes d'information de la BAD et participera aux discussions sur le projet d'aide-mémoire et à la mission de dialogue, le cas échéant.

Résultats / livrables :

- ✓ Sélection des villes les mieux adaptées au soutien ACP suite à la soumission et à la révision de leur LOR.
- ✓ Mission de dialogue pour visiter la ville et tenir des réunions techniques et de haut niveau avec les acteurs concernés.
- ✓ Projet d'aide-mémoire préparé, décrivant (i) les informations sur les parties impliquées ; (ii) le contexte de l'ACP ; (iii) la récapitulation du processus suivi ; (iv) l'explication des résultats escomptés du soutien ; (v) la description des activités de soutien et des principaux délais/étapes ; (vi) la confirmation des rôles et des responsabilités ; (vii) la clarification des ressources ; (viii) la réitération de l'engagement ; (ix) les approbations et signatures exécutives ; (x) les pièces jointes pertinentes.

Besoins en terme de ressources :

Types de ressource	Types de ressource
Ressources en temps	Examen de la LOR – 2 semaines Préparation du projet d'aide-mémoire – 2 semaines Echange sur le projet d'aide-mémoire, éclaircissement, mission de dialogue – 3 semaines
Ressources financières	Fonds pour le voyage de la BAD pour la mission de dialogue.
Ressources humaines	Le personnel de la BAD examinera la LOR et le projet d'aide-mémoire, et participera à la mission de dialogue. Le personnel du gouvernement répondra aux questions de clarification et facilitera la mission de dialogue.
Ressources techniques	Aucun
Ressources matérielles	Effectuer des déplacements pour la mission de dialogue (ex. : voiture)

Points importants :

Vérifiez s'il existe des contextes de gouvernance dans lesquels les activités de soutien devraient être abordées différemment.

Examinez comment une mission de dialogue pourrait être utilisée pour répondre à des questions de clarification et préparer la mise en œuvre ultérieure des activités de soutien.

## Tâches:

1. Examen et évaluation : Après avoir confirmé la réception de la LOR, la BAD commencera son processus d'examen interne. L'examen sera dirigé par le secrétariat de l'UMDF et comprendra des spécialistes sectoriels de la BAD. Au cours de la revue, les demandes d'informations supplémentaires ou de clarifications peuvent être adressées à la personne contact désignée par le gouvernement.

2. Demande d'information : Dans le cas où une LOR ne contient pas suffisamment d'informations ou que d'autres questions doivent être clarifiées, la BAD peut décider d'entreprendre une mission de dialogue pour visiter la ville afin de mieux informer l'examen de la LOR et la rédaction ultérieure de l'aide-mémoire. De même, l'engagement virtuel peut être utilisé pour échanger des informations pertinentes entre les autorités municipales et la BAD.

3. Mission de dialogue : Le personnel de la BAD effectuera une mission de dialogue pour visiter la ville, rencontrer les homologues du gouvernement national et de la ville, clarifier les questions restantes et discuter des éléments qui serviront à la rédaction d'un aide-mémoire, si une ville doit être retenue pour le soutien du Programme Villes Africaines. La visite sera organisée par la BAD en coordination avec les gouvernements nationaux et municipaux et comprendra une série de réunions de haut niveau, de réunions techniques et de visites de sites pertinents pour confirmer, par exemple, les défis de développement identifiés dans la LOR. La BAD préparera un aide-mémoire qui reprendra les conclusions, les engagements et les accords pris au cours de la mission. L'aide-mémoire sera partagé lors de la réunion de clôture de la mission qui sera signée par le ministre des Finances ou son homologue national équivalent.

Remarque : La mission de dialogue peut également être menée à la suite de la rédaction d'un Aide-mémoire.

4. Décision: Lorsqu'une LOR est évaluée pour savoir si elle s'inscrit dans le cadre de l'ACP, la ville devrait être proposée pour bénéficier du soutien de l'UMDF (avec une approbation supplémentaire par le Conseil de Supervision de l'UMDF si cela est jugé nécessaire).

5. Rédaction et révision : La BAD doit rédiger un projet d'aide-mémoire qui décrit la nature des activités de soutien de l'ACP, ainsi que les rôles et responsabilités des parties concernées. Une fois révisé en interne, le projet d'aide-mémoire devrait être fourni au gouvernement par l'intermédiaire du bureau de pays de la BAD pour que le gouvernement national et municipal l'examine et confirme leur compréhension des points clés.

Remarque: La mise en œuvre des activités de soutien dans la ville bénéficie grandement d'un contact dédié que le maire peut désigner dans le cadre de l'aide-mémoire (prochaine étape 1.1.C). Ce contact dédié devrait avoir un minimum de compétences qui devraient être examinées par les autorités municipales (par exemple, l'expérience avec des activités similaires, les compétences linguistiques). Cette personne devrait également disposer du temps nécessaire et être suffisamment habilitée par le maire pour coordonner efficacement la mise en œuvre des activités de soutien du côté du gouvernement. Ces aspects peuvent déjà être inclus dans le projet d'aide-mémoire. Le cas échéant, les autorités municipales peuvent choisir de partager les informations du contact dédié - et ses qualifications - avec la BAD pour information et conseil.

6. Accord: Après l'examen du projet d'aide-mémoire par la BAD et le gouvernement, une version finale sera produite pour accord/approbation par le signataire autorisé correspondant de la BAD et le(s) signataire(s) autorisé(s) du gouvernement (si plusieurs). Dans le cas où l'aide-mémoire est signé par d'autres ministres du gouvernement national que le ministre des Finances, il faudra que l'administrateur de la BAD du pays correspondant à la ville fournisse sa «non-objection» pour que le soutien à la ville puisse aller de l'avant. Après cette signature, la ville est officiellement invitée à rejoindre l'ACP.

## Etape 1.1.C. Conception des modalités de mise en œuvre

Après la signature de l'aide-mémoire, les autorités municipales doivent mettre en place sa structure de mise en œuvre en vue des activités de soutien qui suivront, y compris la désignation d'un contact dédié, la clarification de la manière de s'engager avec les parties prenantes, la confirmation du processus de partage des informations et des données, ainsi que la confirmation du processus probable d'examen et d'approbation.

Le contact dédié peut être le principal moteur de la conception et de la confirmation de ces différents processus au cours de cette phase afin de faciliter une mise en œuvre plus efficace des activités préparatoires de l'étape suivante. Il est important que la perspective des autorités municipales, déjà à ce stade, aille au-delà de ses propres services en reconnaissant le rôle que les

ministères du gouvernement national, d'autres agences nationales/subnationales, le secteur privé et la société civile peuvent jouer dans les activités de soutien suivantes (par exemple, en ce qui concerne la connaissance de l'égalité de genre, les données spécifiques au secteur, ou l'alignement des priorités du projet ultérieur avec les stratégies du gouvernement national).

Du côté de la BAD, les dispositions de mise en œuvre doivent également être confirmées au cours de cette étape, en ce qui concerne l'ACP, y compris l'identification d'un contact dédié régional et de la ville, des chefs de projet et du contact dédié national, qui peut être le directeur national, le responsable de programme ou l'économiste (les trois peuvent également partager les responsabilités au cours du processus).

### GUIDE DE MISE EN OEUVRE

Objectifs: Nomination d'un contact dédié pour la ville et mise en place de processus d'engagement, de partage d'informations et de données, et d'examen et d'approbation pour les activités suivantes du plan d'action de la ville.

Responsabilités de chacun :

	BAD	Confirmer le contact dédié du pays et de l'ACP pour coordonner la mise en œuvre avec le contact dédié de la ville.
	Autorités Municipales	Le maire nomme le contact dédié. Le contact dédié coordonne la mise en place / la confirmation des différents processus.
	Consultant	N/A
	Autres parties prenantes	Le ministère du gouvernement national soutient les autorités municipales dans un contexte de gouvernance plus centralisé où les activités de soutien sont davantage dirigées par le gouvernement national ou en dépendent.

Résultats / livrables :

- ✓ Nomination du contact dédié.
- ✓ Processus de participation clarifié.
- ✓ Processus d'information et de partage de données confirmés.
- ✓ Confirmation du processus d'examen et d'approbation (utilisation des structures décisionnelles existantes de l'administration municipale ou mise en place d'un comité directeur et/ou d'un groupe de travail spécialisés).
- ✓ Contacts dédiés de l'ACP de la BAD et du pays confirmés.

## Besoins en ressources :

Types de ressource	Besoins
Ressources en temps	Nomination du contact dédié – 1 semaine Processus de confirmation – 1 semaine
Ressources financières	Aucun
Ressources humaines	Le contact dédié de la ville doit avoir une disponibilité suffisante et les compétences pour remplir ses fonctions. Les contacts dédiés de la BAD doivent avoir une disponibilité suffisante et les compétences pour remplir leurs fonctions.
Ressources techniques	Aucun
Ressources matérielles	Facultatif : Les termes de référence (TOR) du contact dédié de la ville, du comité directeur et/ou du groupe de travail technique peuvent être utiles (voir l'encadré 8 par exemple).

## Points importants :

Veiller à ce que la nomination et l'habilitation du contact dédié de la ville par le maire soient clairement communiquées par écrit, afin que ce contact dédié soit perçu comme ayant l'autorité et l'importance nécessaires pour coordonner les activités de soutien qui s'ensuivent.

Considérer les parties prenantes à inclure au-delà des seuls services de l'administration municipale, et considérer d'autres acteurs du secteur public, du secteur privé et de la société civile.

Tenir compte de la propriété et de l'accès aux données par les différents acteurs lorsque vous réfléchissez à l'engagement des parties prenantes.

Confirmer que le processus d'examen et d'approbation s'aligne sur les exigences légales et réglementaires du gouvernement afin d'éviter les blocages ultérieurs ou la répétition des étapes en raison de leur non-conformité.

## Tâches:

1. Engagement : A la réception de l'aide-mémoire signé, le maire organise une réunion avec le comité exécutif, le conseil municipal ou autre, pour partager les informations pertinentes sur l'aide-mémoire et les activités de soutien prévues. C'est l'occasion d'indiquer les exigences et les contributions nécessaires en matière de partage des informations et des données, de participation aux examens, d'engagement des parties prenantes et d'approbation ultérieure.

2. Nomination : Le maire nomme (ou reconfirme la nomination antérieure) le contact dédié de la ville pour coordonner la mise en œuvre et l'engagement à toutes les étapes du processus de soutien.

Remarque : Comme indiqué à la phase précédente, le contact dédié de la ville doit avoir la capacité et la disponibilité nécessaires pour remplir son rôle dans ce processus. L'expérience et la connaissance des projets d'infrastructure urbaine et des pratiques de planification urbaine sont un avantage. De même, une bonne compréhension de la structure de gouvernance et des parties prenantes pertinentes dans le secteur public (niveau national et sous-national), le secteur privé et la société civile est également importante. Une expérience préalable de travail avec la BAD ou d'autres partenaires internationaux du développement est une valeur ajoutée.

3. Engagement : En s'appuyant sur la LOR que les autorités municipales ont précédemment préparée, le contact dédié de la ville doit reconfirmer les groupes de parties prenantes pertinents qui doivent être impliqués dans les activités ultérieures. Un engagement initial (par exemple, par le biais d'e-mails ou d'appels) pourrait aider à lancer des interactions plus régulières une fois que les activités de diagnostic et de planification d'action de la ville seront en cours.

4. Confirmation : Le contact dédié de la ville doit examiner la LOR précédemment soumis et confirmer comment les informations et les données essentielles seront accessibles pendant le diagnostic de la ville et la planification des actions.

Lorsqu'il s'engage avec les parties prenantes, le contact dédié de la ville peut déjà expliquer quelles contributions peuvent être requises au cours des étapes ultérieures.

5. Confirmation : Le contact dédié de la ville doit concevoir un processus d'examen et d'approbation des résultats (livrables) des activités de planification d'action qui s'ensuivent. Ce processus doit être vérifié pour s'assurer de sa conformité avec les exigences légales et réglementaires du gouvernement.

Remarque : Les processus de planification d'action peuvent bénéficier de la mise en place d'un comité de pilotage composé de hauts responsables des services de la ville et de représentants du ministère national concerné, ainsi que de la mise en place d'un groupe de travail technique composé d'experts de niveau intermédiaire provenant à la

fois de l'intérieur et de l'extérieur du gouvernement afin d'alimenter le processus de production des produits livrables. De plus amples informations sont fournies dans l'encadré 8. Il s'agit toutefois d'une option et les autorités municipales peuvent choisir d'utiliser simplement les structures et groupes de gouvernance existants.

6. Approbation : Conformément aux procédures gouvernementales habituelles, les processus confirmés pour l'engagement des parties prenantes, le partage des informations / données et l'examen / l'approbation des résultats du processus de soutien doivent être confirmés par le maire, par exemple par le biais d'une lettre d'approbation officielle ou d'un ordre interne qui définit clairement ces processus comme la manière officiellement convenue de mettre en œuvre les activités de soutien (encadré 9).

**Encadré 8. Rôle du contact dédié de la ville, du comité directeur, du groupe de travail technique et des contacts dédiés de la BAD dans les processus de planification des actions de la ville.**

Contact dédié de la ville : Les contacts dédiés de la ville sont des coordinateurs clés des processus de planification d'action de la ville, organisant le calendrier et l'interaction des différents services des autorités municipales avec les consultants et la BAD, ainsi que d'autres parties prenantes externes. Ils fournissent des informations régulières au comité directeur, au groupe de travail technique et aux décideurs de haut niveau (par exemple, le maire) sur l'avancement du processus et obtiennent les approbations et le soutien nécessaires pour faciliter la mise en œuvre des différentes activités. Ils fonctionnent comme un «gestionnaire de projet» pour les responsabilités du gouvernement municipal dans ce processus.

Rôle d'un comité de pilotage : Les comités de pilotage sont des organes consultatifs composés de différentes parties prenantes du gouvernement municipal et du gouvernement national, ainsi que d'acteurs non étatiques, qui supervisent et dirigent le processus de développement et de mise en œuvre du projet. Les comités de pilotage sont généralement composés de décideurs de haut niveau qui procèdent à un examen de haut niveau du projet et à l'approbation finale des principaux résultats attendus du projet, avant l'approbation du maire ou du conseil municipal, le cas échéant. Dans les diagnostics urbains et les plans d'action, les comités de pilotage contribuent au diagnostic des défis et des opportunités de la ville, guident et confirment le développement de la vision et des objectifs stratégiques, participent à la définition et à la hiérarchisation des actions et confirment le plan d'action de la ville. Les membres du comité de pilotage joueront également un rôle

clé dans l'accès et le partage des données, la coordination de l'engagement avec les principales parties prenantes des services gouvernementaux, des organisations de la société civile, du secteur privé et du monde universitaire, et l'information des citoyens sur l'état d'avancement du plan d'action de la ville (communication directe, sites Web, médias sociaux ou bulletins d'information).

Rôle d'un groupe de travail technique : Les groupes de travail techniques sont des équipes d'experts du secteur technique au sein d'une administration municipale (et au-delà) qui travailleront en étroite collaboration avec l'équipe de consultants tout au long des étapes de développement du plan d'action. Le groupe participera aux principaux ateliers et réunions techniques tout au long du processus. Il apportera sa contribution au plan d'action et le révisera tout au long de la période d'affectation.

Rôle des contacts dédiés de la BAD : Les contacts dédiés de la BAD sont une ressource clé de coordination et de soutien pour les autorités municipales, de l'initiation jusqu'au stade d'investissement dans le cadre du Programme Villes Africaines (ACP). Les contacts dédiés de la BAD aideront à obtenir des contributions techniques des spécialistes sectoriels de la BAD pendant le stade de planification des actions. Ils agiront en tant que principal interlocuteur entre la ville et la BAD pour soutenir les activités clés du programme ACP, y compris l'examen des résultats, la collecte de données, l'organisation de missions et de réunions appropriées.

Source : AECOM, 2022.

**Encadré 9. Une forte adhésion du maire de Bizerte (Tunisie) au processus de planification de l'action urbaine de la BAD**

Lors de la préparation du diagnostic de la ville de Bizerte, en Tunisie, la collecte de données pour de nombreux indicateurs d'environnement et de durabilité urbaine a constitué un défi particulier. En plus d'un manque de données à jour, complètes et accessibles, la majorité des ensembles de données étaient détenus au niveau national. Le maire de la ville

a joué un rôle déterminant en aidant les consultants de la BAD à obtenir des données pertinentes auprès de sources nationales. Cette aide à la coordination, à l'appropriation et à la participation du gouvernement a permis d'accéder à des données essentielles pour la préparation du diagnostic de la ville et du plan d'action subséquent.

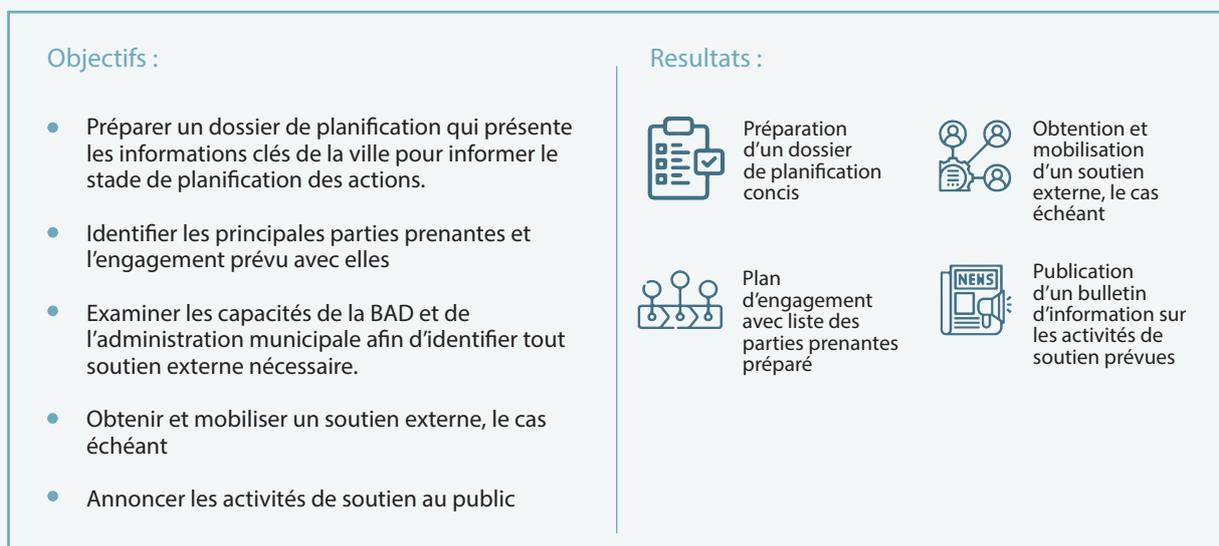
Source : AECOM, 2022.

## 1.2 Activités préparatoires



La phase des activités préparatoires dans le stade d'initiation de cette méthodologie contient 5 étapes : (i) préparation du briefing de planification avec les informations clés de la ville ; (ii) préparation du plan d'engagement avec la liste des parties prenantes ; (iii) confirmation des capacités de la BAD et des autorités municipales

pour identifier les besoins de soutien externe ; (iv) obtention et mobilisation du soutien externe ; et (v) organisation de l'événement de lancement avec communiqué de presse, qui sont détaillés dans les sections suivantes. L'encadré orange ci-dessous résume les objectifs et les résultats de cette phase.



## Etape 1.2.A. Préparation d'un dossier de planification de deux pages contenant des informations clés sur la ville.

L'objectif du dossier de planification est de rassembler les informations clés disponibles pour préparer et cibler le plan d'action de la ville afin de permettre un processus plus efficace. Le dossier de planification s'appuie sur la LOR original que le gouvernement a soumis à la BAD et utilise une structure similaire à celle de la phase ultérieure du plan d'action, permettant ainsi aux travaux ultérieurs de s'appuyer sur les efforts précédents. En conséquence, le dossier de planification contient de brèves informations et des références à des documents clés sur : (i) les informations de base ;

(ii) le contexte de la ville ; (iii) le cadre institutionnel ; (iv) la performance du secteur ; et (v) les risques climatiques et de catastrophe.

L'intention de cette étape est de résumer succinctement les informations disponibles accompagnées des connaissances du contact dédié de la ville et d'autres experts - lorsque les informations ne sont pas facilement disponibles, on peut dire que des études détaillées supplémentaires sont nécessaires et pourraient être incluses dans la phase de planification des actions.

### GUIDE DE MISE EN OEUVRE

Objectif: Préparation d'un briefing de planification qui décrit les conditions actuelles de la ville et indique où se trouvent les documents clés ou les ensembles de données qui peuvent servir à une analyse ultérieure. Le dossier de planification peut également servir de base à la définition ultérieure des termes de référence (TOR) pour l'obtention d'un soutien externe et réduire la perspective sur les principaux défis de développement d'une ville.

Responsabilités de chacun :

	BAD	Soutenir le contact dédié de la ville dans la préparation du briefing de planification, par exemple en fournissant des données et en revoyant le briefing.
	Autorités Municipales	Le contact dédié de la ville compilera les informations pour le dossier de planification, en coordination avec les services concernés.
	Consultant	N/A
	Autres parties prenantes	Le personnel du ministère du gouvernement national impliqué peut contribuer à l'élaboration du dossier de planification par le biais de données et/ou d'une révision.

Résultats / livrables :

- ✓ Briefing de planification de deux pages.

Besoins de ressources :

Types de ressources	Besoins
Ressources en temps	Préparation et révision du briefing de planification Planning Brief preparation and review – 4 semaines
Ressources financières	Aucun
Ressources humaines	Disponibilité du contact dédié de la ville et des autres experts concernés Implication des experts de secteurs spécifiques si nécessaire
Technical Resources	Accès aux données et aux documents pertinents
Material Resources	Aucun

### Points importants :

Utiliser toutes les évaluations et études existantes.

Compléter le dossier de planification du mieux possible et évitez de viser un document «parfait» et exhaustif.

Envisager de créer un dossier virtuel contenant les principaux documents ou ensembles de données mentionnés dans le dossier de planification, qui pourrait être mis ultérieurement à la disposition des prestataires de services externes (c'est-à-dire des consultants) pour leurs activités de diagnostic.

### Tâches:

1. Collecte d'information : Le contact dédié de la ville commence à compiler et à consulter les documents clés, les ensembles de données et les études, évaluations et rapports existants - si/où ils sont facilement disponibles - pour les différentes sections du dossier de planification selon le modèle proposé (Tableau 5). Si nécessaire ou utile, les contacts dédiés de la BAD peuvent aider le contact dédié de la ville à comprendre le processus et à fournir un soutien dans les tâches initiales.

Remarque : La création d'un tableau d'inventaire des données peut faciliter cette tâche et aider à identifier les responsables des documents et ensembles de données clés. Cet inventaire permet également de mettre en évidence les éventuelles lacunes. Il peut constituer une base utile pour les activités de diagnostic ultérieures.

Remarque : Les contacts dédiés des villes qui n'ont aucune ou très peu d'expérience préalable dans ce type de processus peuvent demander conseil à d'autres administrations municipales ou ministères nationaux qui ont déjà participé à des missions similaires et/ou qui connaissent bien la BAD et d'autres partenaires internationaux du développement.

2. Engagement : Le contact dédié de la ville devra probablement s'engager auprès de différents départements et agences pour accéder à différents documents/données, et/ou confirmer les contributions au dossier de planification. Cet engagement peut s'appuyer sur les engagements précédents de l'étape 1.1. Engagement préliminaire, et former la base de l'implication

ultérieure de ces experts dans les activités de diagnostic et de planification d'action de la ville.

Remarque : Les bureaux nationaux de la BAD détiennent souvent des données précieuses qui peuvent éclairer la préparation du dossier de planification. Par conséquent, le contact dédié national de la BAD et le contact dédié de la ville doivent se coordonner et impliquer le personnel pertinent de la BAD, tel que l'économiste national, lorsque cela est utile.

3. Demande d'accès (optionnelle) : En fonction de la situation de l'accès aux données dans une ville ou un pays donné, il peut être nécessaire que le maire ou un ministère du gouvernement national prépare et publie une «lettre de demande de partage de données» officielle qui sera envoyée aux services et agences concernés, ou que le contact dédié de la ville joindra à une demande d'accès aux documents et aux données. Lors de la demande de données, il est utile de clarifier le format afin de rendre le processus plus efficace et l'utilisation ultérieure des données plus effective.

4. Analyse et préparation du document : Sur la base des documents et des données reçus, le contact dédié de la ville élabore le dossier de planification, avec le soutien et la révision d'autres experts gouvernementaux et/ou des contacts dédiés de la BAD. Il est important que le dossier de planification ne fasse que deux pages et que les informations soient fournies de manière succincte. La disponibilité des informations étant variable, il est acceptable que toutes les sections du dossier de planification ne soient pas remplies dans la même mesure. Lorsque cela s'avère utile, des cartes ou des documents similaires peuvent être joints au dossier de planification pour fournir une orientation supplémentaire.

5. Approbation et partage : Après son examen interne, le contact dédié de la ville demandera l'approbation, si nécessaire, pour partager le document avec les contacts dédiés de la BAD. Étant donné que le document n'est pas destiné à être partagé avec un public plus large et qu'il ne constitue pas une publication officielle de l'administration municipale, aucun autre examen formel ou processus de consultation n'est jugé nécessaire à ce stade. Par conséquent, il peut être utile d'ajouter un avertissement correspondant au dossier de planification avant de le partager avec la BAD.

Tableau 5. Modèle : Briefing de planification (Max 2 Pages)

Informations de base	Date de la préparation du briefing	[insérer la date de préparation du briefing]
Localisation	[Nom du pays]	[Nom de la ville]
Contact dédié de la ville	[Nom, poste / fonction, e-mail, contact téléphonique de 9 h à 17 h]	
Contact pays dédié de la BAD	[Nom, poste / fonction, e-mail, contact téléphonique de 9 h à 17 h]	
Contact ACP dédié de la BAD	[Nom, poste / fonction, e-mail, contact téléphonique de 9 h à 17 h]	
Contexte de la ville		Documents et données clés
Démographie	[Insérez une série de points détaillant des informations démographiques clés, par exemple la taille et la densité de la population.]	[Lister tout document clé (ex. plans et études) ou ensemble de données qui peuvent éclairer ce thème.]
Economie	[Insérez une série de points détaillant des informations économiques clés, par exemple les principaux secteur, le taux de chômage.]	[Lister tout document clé (ex. plans et études) ou ensemble de données qui peuvent éclairer ce thème.]
Inclusivité	[Insérez une série de points détaillant des informations sociales clés, par exemple sur le niveau d'informalité et l'accès aux services sociaux.]	[Lister tout document clé (ex. plans et études) ou ensemble de données qui peuvent éclairer ce thème.]
Contexte institutionnel		Documents et données clés
Stratégies et plans de développement	[Insérez une série de points détaillant les stratégies et plans existants clés qui nourrissent le développement urbain et la planification des investissements dans la ville.]	[Lister tout document clé (ex. plans et études) ou ensemble de données qui peuvent éclairer ce thème.]
Capacités opérationnelles et de planification	[Insérez une série de points détaillant la capacité des équipes dirigeantes de la ville en relation au développement urbain, la planification des investissements et les opérations d'infrastructure.]	[Lister tout document clé (ex. plans et études) ou ensemble de données qui peuvent éclairer ce thème.]
Finances municipales	[Insérez une série de points détaillant les informations financières clés, par exemple l'autonomie fiscale et le solde budgétaire actuel de la ville.]	[Lister tout document clé (ex. plans et études) ou ensemble de données qui peuvent éclairer ce thème.]
Sector Performance		Key Documents and Data
Utilisation des sols et biodiversité	[Insérez une série de points détaillant les informations clés, par ex. : la croissance spatiale passée ou la protection des habitats naturels.]	[Lister tout document clé (ex. plans et études) ou ensemble de données qui peuvent éclairer ce thème.]
Energie	[Insérez une série de points détaillant les informations clés, par ex. : les sources et les accès actuels à l'énergie.]	[Lister tout document clé (ex. plans et études) ou ensemble de données qui peuvent éclairer ce thème.]
Eau	[Insérez une série de points détaillant les informations clés, par ex. : les sources et les accès actuels à l'eau.]	[Lister tout document clé (ex. plans et études) ou ensemble de données qui peuvent éclairer ce thème.]

Transport	[Insérez une série de points détaillant les informations clés, par ex. : le tracé des rues et l'accès aux transports publics.]	[Lister tout document clé (ex. plans et études) ou ensemble de données qui peuvent éclairer ce thème.]
Constructions	[Insérez une série de points détaillant les informations clés, par ex. : l'accès au logement et les habitats informels.]	[Lister tout document clé (ex. plans et études) ou ensemble de données qui peuvent éclairer ce thème.]
Déchets	[Insérez une série de points détaillant les informations clés, par ex. : les installations existantes et les systèmes existants de collecte et de traitement des déchets.]	[Lister tout document clé (ex. plans et études) ou ensemble de données qui peuvent éclairer ce thème.]
Le climat et les risques de catastrophe		Documents et données clés
Aléas naturels	[Insérez une série de points détaillant les informations clés, par ex. : les aléas naturels qui se sont produits et les catastrophes les plus fréquentes.]	[Lister tout document clé (ex. plans et études) ou ensemble de données qui peuvent éclairer ce thème.]
Populations vulnérables	[Insérez une série de points détaillant les informations clés, par ex. : à propos des migrants, des enfants, des personnes âgées.]	[Lister tout document clé (ex. plans et études) ou ensemble de données qui peuvent éclairer ce thème.]
Actifs physiques vulnérables	[Insérez une série de points détaillant les informations clés, par ex. : la capacité des infrastructures et des habitations de la ville à résister face aux catastrophes.]	[Lister tout document clé (ex. plans et études) ou ensemble de données qui peuvent éclairer ce thème.]

Source : AECOM, 2022.

Tableau 6. Modèle : Inventaire des données (avec des exemples de saisie)

Sujet	source de données ou document	Type de Source	Statut	Responsable	Contact
Finance municipale	Budget de la ville sur ces cinq dernières années	Fichier excel	Disponible	Service des finances de la ville	Nom complet; email; téléphone
Planification urbaine	Plan directeur de la ville	Rapport	Disponible mais pas à jour	Service de la planification de la ville	Nom complet; email; téléphone
Eau	Réseau d'approvisionnement en eau	Source de données GIS	Pas clair	Service des eaux (à confirmer)	à confirmer
...	...	...	...	...	...

Source : AECOM, 2022.

## Etape 1.2.B. Préparation du plan d'engagement avec la liste des parties prenantes

Pour s'assurer que le diagnostic et le plan d'action d'une ville répondent aux préoccupations, aux défis et aux opportunités d'une variété de parties prenantes, la phase des activités préparatoires comprend également la préparation d'un plan d'engagement avec une liste de parties prenantes.

En se basant sur les processus d'engagement des parties prenantes existants dans la ville et en se basant sur les directives de la BAD sur l'engagement des parties prenantes, le contact dédié de la ville - en consultation avec d'autres services du gouvernement et des acteurs du secteur public et privé, et des organisations de la société civile - doit préparer une liste des parties prenantes à engager dans les activités de soutien et indiquer comment leur participation au processus se présenterait. Les contacts dédiés de la BAD, avec les contributions éventuelles de la

société civile et des experts sociaux de la banque, peuvent apporter leur soutien, leurs contributions et leur révision à cette phase.

Lors de la préparation de la liste des parties prenantes, le contact dédié de la ville doit prendre en compte une variété de parties prenantes, y compris celles qui peuvent avoir des perspectives plus critiques sur les activités de diagnostic et de planification des actions ou sur les processus de développement urbain connexes. Le plan d'engagement avec la liste des parties prenantes doit répondre aux objectifs et aux pratiques de la BAD concernant l'implication d'un groupe diversifié de parties prenantes par le biais de mesures participatives inclusives tout au long des activités de soutien.

### GUIDE DE MISE EN OEUVRE

Objectif : Développement d'un plan d'engagement approprié et inclusif impliquant différentes parties prenantes à travers différents formats et rôles de participation dans le processus de diagnostic et de planification d'action de la ville.

Responsabilités de chacun :

	BAD	Fournir des conseils sur l'identification de divers groupes de parties prenantes. Examiner le plan d'engagement avec la liste des parties prenantes et s'assurer de son exhaustivité et de sa conformité aux bonnes pratiques de la BAD. Fournir un accès à la base de données de la société civile de la BAD, le cas échéant.
	Autorité Municipales	Le contact dédié de la ville doit dresser une liste exhaustive des parties prenantes et définir des formes d'engagement.
	Consultant	N/A
	Autres parties Prenantes	D'autres groupes de parties prenantes doivent répondre aux demandes d'engagement du contact dédié de la ville et aider à partager les informations de contact sur les acteurs pertinents à impliquer dans le processus.

Résultats / livrables :

- ✓ Un plan d'engagement avec une liste de parties prenantes qui peut informer la mise en œuvre des activités de planification d'action suivantes par le biais d'un processus inclusif multi-acteurs avec diverses options pour participer et contribuer.

## Besoins en ressources :

Types de ressources	Besoins
Ressources en temps	Plan d'engagement avec préparation de la liste des parties prenantes - 1 à 2 semaines Révision et mise à jour du plan d'engagement - 1 à 2 semaines
Ressources financières	Aucun [Avertissement : selon la situation réglementaire ou coutumière dans une ville ou un pays donné, une rémunération ou des indemnités pour la participation des parties prenantes aux événements d'engagement peuvent être recommandées ou exigées.]
Ressources humaines	Disponibilité du contact dédié de la ville et connaissance des groupes de parties prenantes Société civile / expert social de la BAD et/ou du ministère du gouvernement national pour apporter des contributions spécialisées au plan d'engagement.
Ressources techniques	Base de données de la société civile de la BAD Base de données des parties prenantes du gouvernement, si elle existe
Ressources matérielles	Aucun

## Points importants :

Investir du temps dès le départ pour vous assurer qu'un ensemble large et représentatif de parties prenantes est identifié

Utiliser les bases de données ou la liste de contacts existantes pour identifier et contacter les parties prenantes pertinentes.

Réfléchir à la manière dont les communautés vulnérables sont incluses dans le plan d'engagement et à la manière dont une représentation équilibrée entre les sexes peut être obtenue.

Concevoir une variété de formes d'engagement et de canaux de communication pour répondre aux différents besoins et capacités des parties prenantes (encadré 10).

## Tâches :

1. Collecte des informations : En s'appuyant sur l'identification initiale des parties prenantes au cours de la phase 1.1., le contact dédié de la ville créera une liste de parties prenantes, par exemple en utilisant un modèle de registre tel que fourni dans le tableau 7, en considérant une variété de groupes de parties prenantes, avec des conseils supplémentaires fournis dans le tableau 8.

Remarque : Les villes et les pays peuvent avoir déjà des bases de données ou des informations similaires en place que le contact dédié de la ville peut utiliser pour préparer la liste des parties prenantes. En outre, le contact dédié de la ville doit se mettre en rapport avec la BAD pour obtenir des informations de la base de données de la société civile de la BAD.

2. Définition des formats : Parallèlement à la

préparation de la liste des parties prenantes, le contact dédié de la ville, avec le soutien des contacts dédiés de la BAD, résume brièvement, dans la mesure du possible, les opportunités d'engagement qui accompagnent le processus de diagnostic et de planification des actions de la ville (activité, calendrier estimé, format d'exécution et de participation, canal de communication, public visé). Comme expliqué plus en détail dans cette Méthodologie, il s'agit principalement de :

- a. l'atelier de profilage de la ville (voir Etape 2.1.B.);
- b. l'atelier de planification des actions (voir Etape 2.2.B.) ;
- c. Contribution et examen des résultats (rapport sur le profil de la ville, vision/objectifs/actions prioritaires, plan d'action, fiches de projet) ; et
- d. Participation à des visites de sites, etc.

3. Préparation du Plan : En compilant les informations susmentionnées, le contact dédié de la ville préparera un bref plan d'engagement avec des informations sur les activités d'engagement, les canaux de communication pour tenir les parties prenantes informées du processus de mise en œuvre, et la liste des parties prenantes dans laquelle le contact dédié de la ville indiquera comment chaque partie prenante ou groupe de parties prenantes sera impliqué dans le processus - en utilisant, par exemple, la catégorisation simplifiée :

- a. Informer : les parties prenantes qui doivent

être informées de l'avancement des activités de diagnostic et de planification des actions de la ville sans participer directement au processus ;

- b. Impliquer : les parties prenantes disposant d'informations ou d'intérêts pertinents pour participer aux activités de diagnostic et de planification d'action de la ville
- c. Responsabiliser : les parties prenantes qui sont essentielles pour l'approbation, l'appropriation et/ou la mise en œuvre ultérieures des actions, et qui doivent donc être impliquées de manière proactive et encouragées/responsabilisées par le biais des diagnostics urbains et des activités de planification des actions.

d'engagement avec la liste des parties prenantes doit être examiné par une unité ou une personne dédiée au sein de l'administration municipale, ainsi que par la BAD ; un décideur de haut niveau au sein de l'administration municipale, par exemple le maire, approuvant le plan pour une mise en œuvre ultérieure, conformément aux processus et réglementations applicables de l'administration municipale.

Remarque : le plan d'engagement est un document vivant qui doit être mis à jour et modifié au cours des activités de planification des actions.

#### 4. Examen et approbation : Le projet de Plan

Tableau 7. Modèle : Registre des parties prenantes et plan d'engagement

Nom complet	Position/Titre	Organisation	Information de contact	Secteur	Genre	Niveau d'engagement (Informer / Impliquer / Responsabiliser)
Jessica Bowa	Ingénieure sénior	Service local des eaux	Email	Private Sector	F	Involve
telephone	Secteur privé	F	Impliquer	...	...	
...	...	...	...	...	...	...

Tableau 8. Groupes de parties prenantes et pertinence dans le stade de diagnostic et de planification des actions

GROUPES DE PARTIES PRENANTES	PERTINENCE POUR LE STADE DE DIAGNOSTIC ET DE PLANIFICATION DES ACTIONS
<b>Secteur public</b>	
Services de l'administration municipale	Détenir des données et des informations clés ; diriger la formulation et la mise en œuvre du diagnostic et des plans d'action de la ville.
Services gouvernementaux à l'échelle locale (au sein de la ville- districts)	Représenter les défis, les besoins et les opportunités en matière d'urbanisme des différentes autorités locales ; informer les diagnostics et les plans d'action axés sur les zones et les lieux.
Services gouvernementaux de la province ou de l'État	Coordonner et diriger les efforts de développement économique, social et environnemental d'une région qui informe et/ou soutient la portée et les objectifs du plan d'action de la ville, en particulier lorsqu'ils dépassent les limites administratives d'une ville.
Ministères et agences du gouvernement national	Fournir des orientations et des conseils sur le développement urbain stratégique au niveau national qui informent et/ou soutiennent la portée et les objectifs du plan d'action de la ville, par exemple en ce qui concerne les allocations budgétaires.
Organismes semi-publics et entreprises de services publics	Fournir un apport technique sur des secteurs ou des indicateurs spécifiques (par exemple, l'approvisionnement en eau) de la part d'entreprises appartenant au gouvernement (par exemple, la compagnie de distribution d'eau de la ville)
<b>Secteur privé</b>	

Sociétés de partenariat public-privé (PPP)	Permettre des modalités de financement alternatives pouvant être utilisées pour financer certains investissements de la ville et exploiter certains actifs (par exemple, PPP pour la construction du port de la ville).
Sociétés privées	Soutenir le secteur public dans l'élaboration et la mise en œuvre des actions de la ville (par exemple, élaborer des plans directeurs pour les autorités municipales) et contribuer aux investissements locaux et à la création d'emplois.
Propriétaires d'entreprises et entrepreneurs	Représenter diverses micro, petites et moyennes entreprises (TPE et PME) locales pour informer le paysage et les opportunités de développement économique urbain.
Associations d'entreprises et chambres de commerce	Favoriser la participation des propriétaires d'entreprises locales et des réseaux d'entrepreneurs aux actions de la ville qui favorisent le développement économique local
<b>Société civile (troisième secteur)</b>	
Organisations non gouvernementales, organisations de la société civile et organisations confessionnelles	Représentation de diverses causes sociales, politiques ou religieuses (par exemple, la conservation de l'environnement) afin d'apporter une contribution technique au diagnostic et aux plans d'action de la ville ; soutien à l'élaboration, au financement et à la mise en œuvre des actions de la ville.
Comités de quartier et organisations communautaires	Faciliter la participation des organisations communautaires locales (par exemple, les groupes de jeunes de la communauté) à la collecte de données et aux processus de planification urbaine participative.
Institutions académiques et instituts de recherche	Fournir une contribution et une expertise académiques et techniques, y compris des données, afin d'informer le diagnostic de la ville dans différents secteurs et disciplines.
Représentants des groupes vulnérables	Communiquer les défis urbains, les besoins et les opportunités des groupes et communautés vulnérables et marginalisés (par exemple, les personnes handicapées) afin d'informer les plans de diagnostic et d'action, ainsi que la conception ultérieure des interventions.

Source : AECOM, 2022.

### Encadré 10. Engagement efficace des parties prenantes à Amman (Jordanie)

En décembre 2018, Amman a été annoncée comme l'une des villes vertes de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD). Après la première étape du programme des villes vertes de la BERD, Amman a achevé son plan d'action pour une ville verte (GCAP) en 2021, avec un financement soutenu par le gouvernement autrichien et une assistance technique fournie par un consortium de consultants dirigé par AECOM. Grâce à l'élaboration du GCAP, la municipalité du Grand Amman a entrepris une phase rigoureuse de diagnostic sectoriel et d'établissement des bases (notamment la qualité de l'air, le cycle de l'eau, la gestion des déchets solides, la biodiversité, les espaces verts et l'adaptation au climat et aux risques de catastrophe) afin d'identifier les défis environnementaux prioritaires, tels que ceux liés aux crues soudaines en milieu urbain. Avec la participation des parties prenantes de la ville et des experts locaux, le plan d'action a été formulé en convenant d'une vision et d'objectifs stratégiques et en pondérant les actions à l'aide de critères sociaux, économiques et institutionnels spécifiques. Les actions prioritaires ont été identifiées et développées, et le plan d'action a été validé par la ville à la suite d'un processus intensif et multiforme d'engagement des parties prenantes.

Afin d'impliquer les habitants d'Amman dans la co-création d'une vision pour leur future ville, l'AECOM a piloté des approches alternatives de planification urbaine participative, allant au-delà des formats traditionnels de consultation des parties prenantes et d'ateliers. L'équipe de projet a exploré des sujets personnels émouvants et pertinents pour inciter les citoyens à réfléchir à la manière dont ils souhaitaient que le gouvernement local aborde les questions d'environnement urbain. Une campagne ciblée sur les médias sociaux a été mise en place pour encourager les habitants à partager leurs propres actions écologiques ainsi que les réussites de projets communautaires. Ces incitations ont suscité un débat et une réflexion critique sur les plateformes en ligne, aidant ainsi le public à s'engager dans ces questions complexes tout en partageant indirectement ses préoccupations et ses priorités pour la ville, ce qui a permis d'élaborer le GCAP.

Cependant, en déplaçant l'engagement en ligne, on risque d'isoler certaines catégories démographiques de la population, qui n'ont peut-être pas accès à Internet ou qui ne sont pas familiarisées avec le numérique. En raison de la pandémie de COVID-19, de nombreuses activités d'engagement des parties prenantes ont été déplacées en ligne, ce qui a réduit la portée et la participation potentielles des résidents de deux catégories d'âge, les 18-34 ans et les 35-54 ans. Le GAM a étudié les moyens de toucher un public plus large pour communiquer les

résultats de la stratégie à l'échelle de la ville, en particulier ceux que la campagne numérique n'a pas atteints. Un artiste local a été engagé pour créer une peinture murale décrivant la vision de la campagne pour un Amman vert dans une zone centrale de la ville dans l'espoir qu'elle suscite le débat et la conversation. La conception a intégré un grand nombre des principales préoccupations et aspirations exprimées par les habitants de la ville tout au long des premières étapes de l'élaboration du GCAP. Cette approche hybride a permis d'accroître la portée de la campagne au-delà de l'audience numérique et a fourni une nouvelle façon d'engager des sections du public qui n'ont pas l'habitude de penser ou de discuter des questions environnementales.

Sans un engagement public significatif, les stratégies et projets de développement et de durabilité à l'échelle de la ville risquent d'agir comme une chambre d'écho pour les experts techniques, négligeant les communautés

que ces projets servent et réduisant le potentiel de changement. Il est essentiel que les donateurs et les gouvernements permettent des voies de communication efficaces avec les bénéficiaires des projets et les personnes affectées en adoptant des méthodes et des outils numériques innovants, accessibles et concrets, afin que les populations locales soient au cœur du processus décisionnel.

Grâce à ce processus participatif et collaboratif du GCAP, la BERD et le Fonds vert pour le climat ont investi 2,8 millions d'euros chacun dans 15 autobus électriques à zéro émission, tandis qu'un prêt de la BERD de 12 millions d'euros a été accordé pour l'achat de 136 autobus diesel Euro V. En outre, l'une des actions prioritaires - la modernisation de la station de traitement des eaux usées d'Ain Ghazal - a été approuvée pour un prêt de la BERD d'un montant maximal de 8 millions de dollars en 2022.



Source: AECOM. 2022; EBRD. 2021. Amman Green City Action Plan. <https://www.ebrdgreencities.com/our-cities/amman/>

## Etape 1.2.C. Confirmer les capacités de la BAD et des autorités municipales à identifier les besoins de soutien externe

Pour une mise en œuvre efficace des activités ultérieures de diagnostic et de planification des actions, il est important d'établir les capacités de la BAD et des autorités municipales, en tenant compte des éléments suivants :

**Temps :** Selon l'étendue des activités de soutien prévues et la disponibilité des contacts dédiés de la BAD et de la ville, ainsi que d'autres acteurs directement impliqués, le recours à des prestataires de services externes pourrait être nécessaire pour mettre en œuvre les activités prévues.

**Expertise technique :** Les activités de soutien à une ville dans le cadre du Programme pour les villes africaines s'accompagneront de leurs propres objectifs d'intervention et exigences techniques. La BAD et/ou le gouvernement peuvent également avoir plus ou moins d'expérience en ce qui concerne les particularités géographiques ou les sujets techniques sur lesquels porteront les diagnostics et la planification des actions. L'acquisition d'une partie de cette expertise nécessaire auprès de prestataires de services externes peut présenter un meilleur rapport qualité-prix, aider à aborder des niches particulières, donner accès à de bonnes pratiques sectorielles et/ou permettre le développement des capacités.

**Ressources financières :** Nonobstant le besoin éventuel d'un soutien externe, les ressources financières disponibles fourniront une enveloppe dans laquelle de tels services pourront être

acquis. Du côté du gouvernement, l'ampleur des ressources financières influencera la mesure dans laquelle il peut lui-même investir dans les services nécessaires à la mise en œuvre de certaines des activités techniques. Du côté de la BAD, l'allocation de ressources financières pour soutenir les activités d'une ville déterminera l'étendue des services qui peuvent être fournis par des prestataires de services externes et devra suivre les directives de la BAD en matière de passation de marchés.

Il est à espérer que l'application croissante d'approches intégrées du développement urbain - telles que cette Méthodologie - augmentera les capacités des acteurs impliqués au fil du temps. Compte tenu du contexte actuel de nombreuses villes africaines, il est prévu que le stade de planification des actions menant au plan d'action de la ville dans cette méthodologie soit mise en œuvre par des prestataires de services externes. En fonction des besoins spécifiques, les services peuvent être fournis par des sociétés de conseil ou par des consultants individuels, avec un mélange variable d'experts internationaux et nationaux. Comme indiqué précédemment, la méthodologie peut également être mise en œuvre par le personnel de la BAD, les administrations municipales dotées de capacités, et/ou avec le soutien d'organisations non gouvernementales (par exemple, l'ONU).

### GUIDE MISE EN ŒUVRE

**Objectif :** Comprendre les capacités disponibles et les besoins correspondants en matière de soutien externe par les autorités municipales et/ou la BAD pour mettre en œuvre efficacement les activités de planification de l'action de la ville.

Responsabilités de chacun :

	BAD	Les contacts de la BAD confirment leurs propres capacités à soutenir la mise en œuvre des activités prévues. Ils se coordonnent avec le contact dédié de la ville pour confirmer les capacités des autorités municipales à mettre en œuvre, coordonner ou accompagner les activités prévues.
	Autorités Municipales	Le contact dédié de la ville doit discuter avec le personnel de la ville, le maire, ainsi que les contacts dédiés de la BAD dans quelle mesure le personnel de la ville peut mettre en œuvre, coordonner ou accompagner la mise en œuvre des activités prévues.
	Consultant	N/A
	Autres parties prenantes	Le ministère du gouvernement national ou les contacts dédiés désignés pour alimenter cette évaluation des capacités et confirmer s'il peut fournir des ressources pour aider à la mise en œuvre des activités prévues.

Résultats / livrables :

- ✓ Confirmation conjointe des capacités de la BAD et des autorités municipales en ce qui concerne la mise en œuvre des activités de planification des actions de la ville.
- ✓ TOR préparés pour un cabinet de consultants ou des consultants individuels reflétant les besoins de soutien externe pour la mise en œuvre des activités de planification de l'action urbaine.

Besoins en ressources :

Types de ressources	Besoins
Ressources en temps	Confirmation de la capacité - 1 semaine Rédaction et révision des TOR - 2 semaines
Ressources financières	Équivalent à l'étendue des travaux tels que définis dans les termes de référence.
Ressources humaines	Contributions d'experts techniques et d'experts en passation de marchés du gouvernement et/ou de la BAD pour donner des conseils sur l'utilisation potentielle de prestataires de services externes.
Ressources techniques	Estimation du temps nécessaire à la réalisation des travaux définis dans les termes de référence, et estimation des coûts correspondants. Compréhension de la disponibilité des experts internationaux et nationaux qui pourraient contribuer à l'approche de la passation de marchés.
Ressources matérielles	Aucunes

Points importants :

Comparer les activités planifiées et les capacités requises, les estimations de temps et de budget, avec des activités précédentes similaires entreprises par les autorités municipales, le cas échéant.

Solliciter l'avis d'experts en passation de marchés ayant de l'expérience dans le pays/la région afin d'éclairer la décision sur l'approche de passation de marchés la plus appropriée pour les consultants en planification de l'action urbaine.

Tâches :

1. Évaluation des capacités : Le contact dédié de la ville, en discussion avec les contacts dédiés de la BAD, déterminera la disponibilité de la capacité (ou le manque de capacité) pour les différentes activités planifiées pour le stade de planification de l'action, en se basant sur les conversations précédentes qu'ils ont pu avoir sur les besoins de soutien dans le cadre du processus ACP.

Remarque : Le présent chapitre méthodologique

et le diagramme de Gantt (tableau 3) peuvent être utilisés comme référence pour les activités prévues.

2. Détermination des options : En réponse aux lacunes identifiées en matière de capacités, le contact dédié de la ville, en consultation avec les contacts dédiés de la BAD, doit déterminer si les activités correspondantes sont mieux mises en œuvre par une société de conseil, des consultants individuels ou d'autres moyens. Ceci pourrait être informé, par exemple, par l'évaluation des capacités, l'ampleur du soutien requis et la disponibilité des entreprises ou des individus pour la ville / le pays ciblé :

- a. une société de conseil lorsque l'étendue des travaux est plus vaste et nécessite les contributions de différents experts techniques, qui ne sont pas nécessairement tous déjà définis au début de la passation de marché ; ou
- b. Les consultants individuels lorsque l'apport est clairement défini et peut être fourni par un nombre limité de consultants.

Remarque : L'aide-mémoire préparé et convenu précédemment peut avoir déjà établi le type de soutien du prestataire de services externe qui est prévu et pour lequel le financement de la BAD a été assuré.

3. Préparation des TOR : Si une passation de

marché avec des prestataires de services externes est nécessaire, le contact dédié de la ville, en collaboration avec les contacts dédiés de la BAD, doit préparer des termes de référence (TOR) pour les phases correspondantes. S'appuyant sur les termes de référence génériques pour le stade de planification des actions, les termes de référence pour une ville spécifique doivent être adaptés pour répondre aux défis de la ville et à l'expertise requise pour entreprendre le stade de planification des actions. Comme la passation de marchés sera probablement effectuée par le biais du système de la BAD, les contacts dédiés de la BAD doivent s'assurer de l'utilisation du processus et des directives de passation de marchés applicables.

4. Examen et finalisation : Les contacts dédiés de la BAD doivent partager le projet de TOR et l'approche de passation de marchés proposée avec leur équipe de passation de marchés pour examen, le cas échéant, avant de finaliser les documents pertinents. Parallèlement, le contact dédié de la ville doit reconfirmer avec le maire (et le gouvernement national le cas échéant) qu'ils n'ont aucune objection à l'encontre de la passation de marché prévue avec des prestataires de services externes.

## Etape 1.2.D. Obtention et mobilisation de l'aide extérieure

Les circonstances des activités de soutien à chaque ville nécessiteront un compromis entre le temps disponible, l'expertise technique et les ressources financières pour conclure sur le type et l'échelle du soutien externe nécessaire. L'étape précédente ayant permis de clarifier les lacunes en matière de capacités et les besoins correspondants en matière d'apports de sociétés de conseil ou de consultants individuels, cette étape se concentre sur l'acquisition et la mobilisation d'un tel soutien externe en suivant

les processus d'acquisition standard de la BAD et les réglementations gérées directement par la BAD.

Afin d'offrir des opportunités de développement des capacités, la BAD peut impliquer le gouvernement, par exemple son contact dédié, dans le processus de passation de marchés, par exemple en l'invitant à commenter les soumissions des consultants présélectionnés.

## GUIDE DE MISE EN OEUVRE

Objectif : Procurer, conformément aux directives de la BAD, des prestataires de services externes pour un bon rapport qualité-prix afin d'entreprendre les activités de planification de l'action urbaine et de mettre en œuvre le plan d'action de la ville tel que défini dans leurs termes de référence.

Responsabilités de chacun :

	<b>BAD</b>	Publier un appel à projets avec des directives standard, des modèles et des termes de référence spécifiques. Répondre aux questions de clarification des consultants. Évaluer, noter et classer les propositions techniques et financières. Obtenir la non-objection du gouvernement pour les consultants les mieux classés. Inviter le consultant le mieux classé à la négociation et à la signature du contrat.
	<b>Autorités Municipales</b>	Dans la mesure du possible, participer à l'évaluation des propositions. Le maire doit fournir une lettre de non-objection à la liste des consultants les mieux classés. Le maire doit émettre une lettre d'approbation pour le consultant engagé par la BAD.
	<b>Consultant</b>	Soumettre une proposition technique et financière en réponse à l'appel d'offres.
	<b>Autres parties prenantes</b>	Le gouvernement national ne peut pas s'opposer à la liste des consultants les mieux classés.

Résultats / livrables :

- ✓ Aucune objection fournie par le gouvernement pour les consultants les mieux classés
- ✓ La documentation complète relative à l'évaluation des propositions.
- ✓ Le consultant le mieux classé est engagé.
- ✓ Lettre de nomination signée par la BAD et le maire pour le consultant engagé.

Besoins en ressources :

Types de ressource	Besoins
Ressources en temps	Période de réponse à l'appel à projets - 4 semaines Période d'évaluation de l'appel à projet - 2 semaines Pas d'objection de la part du gouvernement des consultants les mieux classés - 1 semaine Négociation et signature du contrat avec le consultant le mieux classé - 3 semaines
Ressources financières	Équivalent à l'étendue des travaux tels que définis dans les termes de référence (par exemple, de l'UMDF).
Ressources humaines	Experts techniques et experts en passation de marchés de la BAD (et, le cas échéant, du gouvernement) pour la gestion de la passation de marchés, l'évaluation des propositions et la passation de contrats avec les consultants.
Ressources techniques	Compréhension des termes de référence et des règles de passation des marchés pour répondre aux questions de clarification.
Ressources matérielles	Aucun

## Points importants :

Envisager d'impliquer le personnel du gouvernement, par exemple le contact dédié de la ville, dans le processus d'évaluation des propositions afin de renforcer les capacités.

Soyez ouvert aux suggestions des consultants en réponse à l'étendue des travaux / aux termes de référence lorsque ces suggestions offrent un meilleur rapport qualité/prix en termes de qualité supérieure, d'efficacité accrue ou d'innovations pertinentes qui peuvent informer les futures activités de planification de l'action de la ville ou la préparation en aval de projets hautement prioritaires.

## Tâches :

1. Publication : La BAD publiera l'appel à projet (RfP) avec les directives standard de la BAD en matière de passation de marchés, les modèles, et les termes de référence spécifiques pour les activités de planification de l'action urbaine.

2. Clarification : La BAD répondra aux questions de clarification des consultants dans les délais indiqués.

3. Préparation et soumission : Les consultants doivent préparer et soumettre leurs propositions techniques et financières dans les formats requis et avant la date limite indiquée.

Remarque : Si les consultants le demandent et/ou s'il existe un risque que seul un nombre limité de propositions soit reçu, la BAD peut envisager de prolonger la date limite de soumission. Cela pourrait, par exemple, être recommandé lorsque la demande de propositions tombe dans une période de vacances, comme à la fin de l'année.

4. Évaluation : Après la date limite de soumission, la BAD rassemblera les propositions soumises, séparera les propositions techniques et financières, et procédera à sa procédure d'évaluation standard qui prévoit généralement l'utilisation d'un comité d'évaluation mixte composé de personnel technique et d'approvisionnement. L'évaluation des propositions techniques est généralement suivie de l'évaluation des propositions financières des seuls consultants qui ont obtenu un score minimum conforme dans leurs propositions techniques. Quelques points à prendre en compte :

a. Guide d'évaluation : Lorsque la BAD choisit d'impliquer le personnel gouvernemental de la ville ou du niveau national dans le processus d'évaluation, il est utile que la BAD partage ses directives de passation de marchés et d'autres informations avec le personnel gouvernemental impliqué pour les aider à préparer leur participation prévue à l'évaluation.

b. Rapport qualité-prix : Conformément aux bonnes pratiques des institutions financières internationales, la notation des propositions ne doit pas prendre en compte uniquement le coût en optant pour l'offre conforme la plus basse, mais tenir compte du coût en équilibre avec la qualité et d'autres facteurs applicables (par exemple, la capacité de mobilisation des consultants ou l'expérience du lieu) tels que définis dans les critères d'évaluation avant la publication de la demande de propositions. Le rapport qualité-prix tient également compte de la prudence à l'égard des offres anormalement basses.

5. Pas d'objection : Sauf définition ou réglementation contraire, la BAD doit obtenir une absence d'objection du gouvernement (ministère du gouvernement national et/ou maire de la ville concernée) pour les consultants les mieux classés. La liste peut comprendre 3 à 5 consultants les mieux classés. Si le gouvernement exprime une objection avec une explication raisonnable pour l'un des consultants les mieux classés - sans réfuter de manière déraisonnable l'ensemble de la liste - la BAD peut réduire en conséquence le nombre de consultants à prendre en considération.

6. Négociation et contrat : Après l'absence d'objection de la part du gouvernement, la BAD produira une liste finale de consultants classés en tenant compte des notes techniques et financières. Le consultant le mieux classé sera alors invité à négocier le contrat, au cours duquel la BAD pourra demander des documents supplémentaires, le remplacement d'experts non conformes ou d'autres points à discuter et à convenir entre la BAD et le consultant. Ensuite, le contrat standard de la BAD sera signé par les signataires autorisés de la BAD et du consultant. Une fois le contrat signé avec le soumissionnaire retenu, la BAD doit informer les autres soumissionnaires qu'ils n'ont pas été retenus pour cette opportunité.

Remarque : La BAD peut inviter le consultant classé en deuxième position aux négociations si aucun accord ne peut être trouvé entre la BAD et le consultant le mieux classé. Si aucun accord ne peut être trouvé avec le consultant de deuxième rang, le consultant de troisième rang sera alors invité, etc.

7. Mobilisation : Dès la signature du contrat, le consultant doit se mobiliser.

8. Approbation : Afin de soutenir le démarrage effectif du consultant dans le processus de planification des actions de la ville, il est recommandé que la BAD et le maire publient une lettre d’approbation officielle indiquant leur approbation conjointe et leur engagement envers le travail du consultant et demandant aux parties prenantes impliquées de participer activement et de soutenir les activités d’engagement connexes.

## Etape 1.2.E. Organisation d’un événement de lancement avec communiqué de presse

Une fois les activités préparatoires terminées, la phase principale des activités de diagnostic et de planification des actions de la ville peut être lancée. C’est l’occasion pour le maire d’inviter les décideurs de haut niveau du gouvernement et d’autres parties prenantes clés pour les informer des activités et des objectifs prévus. Cela permet également d’obtenir l’adhésion des parties prenantes pour qu’elles contribuent activement aux activités. L’événement de lancement est l’occasion pour la BAD de présenter sa vision stratégique et son engagement envers la ville et le pays où se déroulent les activités de soutien.

La ville et/ou le gouvernement national doivent utiliser des plateformes numériques, par exemple des sites web et les réseaux sociaux, pour partager des informations sur l’événement de lancement avec le grand public et les parties prenantes qui ne peuvent pas assister à l’événement en personne. Dans certaines situations, le consultant sous contrat peut également assister à l’événement de lancement, ce qui constitue une première occasion de s’engager avec les autorités municipales et les parties prenantes. Selon le format choisi, l’événement peut également permettre de recueillir les premiers commentaires des parties prenantes et de coordonner les activités d’engagement ultérieures.

### GUIDE DE MISE EN OEUVRE

Objectif: Annonce officielle du lancement du processus de diagnostic et de planification des actions de la ville, avec un engagement visible des décideurs de haut niveau du gouvernement et de la BAD dans le processus.

Responsabilités de chacun :

	BAD	Co-organiser et participer à l’évènement de lancement
	Autorités Municipales	Le maire accueillera l’évènement de lancement. Le contact dédié de la ville informera les médias et les autres parties prenantes par les canaux appropriés.
	Consultant	Participer à l’évènement de lancement si le contrat est déjà signé et dans la mesure du possible
	Autres parties prenantes	Le gouvernement national sera présent et exprimera son soutien lors de l’évènement de lancement. Les médias assisteront à l’évènement de lancement et en rendront compte. D’autres parties prenantes participeront à l’évènement de lancement, le cas échéant.

## Résultats / livrables :

- ✓ Accueil de l'événement de lancement.
- ✓ Publication d'un communiqué de presse sur le lancement de la phase de planification des actions.

## Besoins en ressources :

Types de ressources	Besoins
Ressources en temps	Organisation et réalisation de l'événement de lancement - 2 semaines
Ressources financières	Budget de dépenses pour la location de l'espace et de l'équipement de conférence, à moins qu'ils ne soient fournis en nature par le gouvernement ou que l'événement ne se déroule dans les installations de la BAD.
Ressources humaines	Les décideurs de haut niveau, y compris le maire, doivent être disponibles pour l'événement de lancement. Les médias seront invités à l'événement de lancement.
Ressources techniques	Il peut y avoir des exigences d'interprétation.
Ressources matérielles	Salle de conférence et équipement

## Points importants :

Vérifier la liste des parties prenantes ou toute autre base de données sur les contacts avec les médias.

Utiliser divers canaux pour communiquer l'invitation et les informations relatives à l'événement de lancement.

Tenir compte des besoins éventuels en matière d'interprétation pour la manifestation de lancement.

Prévoir une autre option pour la manifestation de lancement (par exemple, virtuelle) en cas de conditions défavorables (météo, COVID, etc.).

Vérifier si l'événement de lancement peut être organisé lors d'une célébration ou d'une autre date propice (par exemple, la Journée mondiale des villes).

## Tâches :

1. Préparation : Le contact dédié de la ville, soutenu par les contacts dédiés de la BAD, doit identifier une date et un lieu appropriés pour l'événement de lancement et s'assurer de la disponibilité du maire et d'autres décideurs clés des autorités municipales (et national), le cas échéant.

2. Invitation : Sur la base du plan d'engagement et de la liste des parties prenantes, le contact dédié de la ville doit envoyer des invitations officielles aux parties prenantes pour assister à l'événement de lancement. La lettre d'invitation devrait idéalement inclure des informations de base sur le programme des villes de la BAD et ses activités et objectifs liés au diagnostic et au plan d'action pour la ville.

3. Planification : Le contact dédié de la ville, en coordination avec le maire, doit convenir des orateurs de l'événement de lancement. Une fois confirmés, les différents discours doivent être préparés et coordonnés. En même temps, les contacts dédiés de la BAD doivent confirmer quel haut représentant de la BAD assistera et s'exprimera lors de l'événement de lancement et préparer en conséquence leurs discours. Avant l'événement, il est recommandé que le contact dédié de la ville et les contacts dédiés de la BAD préparent déjà un projet de communiqué de presse, qui pourra être rapidement finalisé et partagé avec les médias immédiatement après l'événement de lancement.

4. Accueil : Le contact dédié de la ville ainsi que le service correspondant au niveau de la ville et/ou du gouvernement national (par exemple, le service des relations publiques ou le ministère des communications) doivent faciliter l'événement de lancement. Le maire doit reconnaître le consultant qui a été désigné pour entreprendre les activités de planification de l'action urbaine et inviter les parties prenantes à participer activement au processus. Si un comité de pilotage et/ou un groupe de travail technique ont été mis en place, les informations les concernant peuvent également être partagées.

Remarque : Si le consultant a déjà été engagé et mobilisé au moment de l'événement de lancement, il pourrait également assister et/ou contribuer à l'événement.

5. Communiqué de presse : Après l'événement, le contact dédié de la ville doit assurer la liaison avec les médias pour distribuer le communiqué de presse officiel du gouvernement, qui sera ensuite utilisé par différents organes de presse. En parallèle, le gouvernement et la BAD peuvent publier le communiqué de presse sur leurs canaux en ligne respectifs.

# 2. Stade de planification des actions

Le deuxième stade de l'engagement de l'ACP avec les villes est le stade de planification des actions. Il comporte trois phases (Illustration 15) : (i) le profilage rapide de la ville (y compris la visite de la ville avec l'atelier de profilage de la ville), (ii) la définition de la stratégie et des priorités (y compris la visite de la ville avec l'atelier de planification des actions), et (iii) le développement du plan d'action. Il entreprend une analyse succincte des principaux défis et opportunités de développement urbain au sein de la ville, engage les parties prenantes dans la formulation et/ou la confirmation d'une vision de développement à long terme (existante) et d'objectifs stratégiques, et identifie, réduit et développe des actions hautement prioritaires, y compris des investissements dans les infrastructures physiques (actions «dures») et des mesures d'amélioration institutionnelle (actions «douces») - le tout résumé dans un plan d'action final, qui constitue la base du stade de préparation des investissements (troisième

stade). Parallèlement au plan d'action, 5 projets hautement prioritaires sont choisis parmi les actions présélectionnées et développés à l'aide d'un modèle de fiche de projet, qui a été aligné sur les documents de préparation de projet standard de la BAD et les exigences similaires d'autres institutions financières internationales.

C'est au cours de ce deuxième stade du soutien de l'ACP que des prestataires de services externes - consultants individuels ou cabinet de consultants - aideront à mettre en œuvre les différentes activités. On estime que l'exécution des phases de ce stade pourrait prendre près de 12 mois, en fonction des circonstances individuelles dans chaque ville et nonobstant tout impact externe (par exemple, des retards dus à des jours fériés, des élections ou des événements météorologiques défavorables).

Figure 15. Aperçu du stade de planification des actions du Programme Villes Africaines

STADES	PHASES	ETAPES	RESULTATS
 2. Stade de planification des actions	2.1. Rapide profilage de la ville	2.1.A. Collecte des données et des informations	Rapport de profilage de la ville
		2.1.B. Visite de la ville avec un atelier de profilage de la ville	
		2.1.C. Préparation des évaluations de la ville	
		2.1.D. Élaboration du rapport sur le profil de la ville	
	2.2. Définition de la stratégie et de priorités	2.2.A. Confirmation de l'orientation du développement stratégique avec la vision et les objectifs	Visions, objectifs, actions priorisées
		2.2.B. Cadrage et priorisation des actions avec l'atelier de planification des actions	
	2.3. Développement du plan d'action	2.3.A. Cartographie des actions prioritaires avec des informations générales	Plan d'action avec fiches de projet
		2.3.B. Élaboration de fiches de projet pour les 3 à 5 premières actions prioritaires	
		2.3.C. Élaboration de mécanismes de mise en œuvre du plan d'action	
		2.3.D. Compilation, validation et lancement du plan d'action	

## 2.1. Rapide profilage de la ville



La phase de profilage rapide de la ville dans le cadre du stade de planification des actions comprend 4 étapes : (i) Collecte de données et d'informations ; (ii) Visite de la ville avec atelier de profilage de la ville ; (iii) Préparation des évaluations de la ville ; et (iv) Compilation du rapport de diagnostic de la ville, qui sont détaillées dans les sections suivantes. L'encadré orange ci-dessous résume

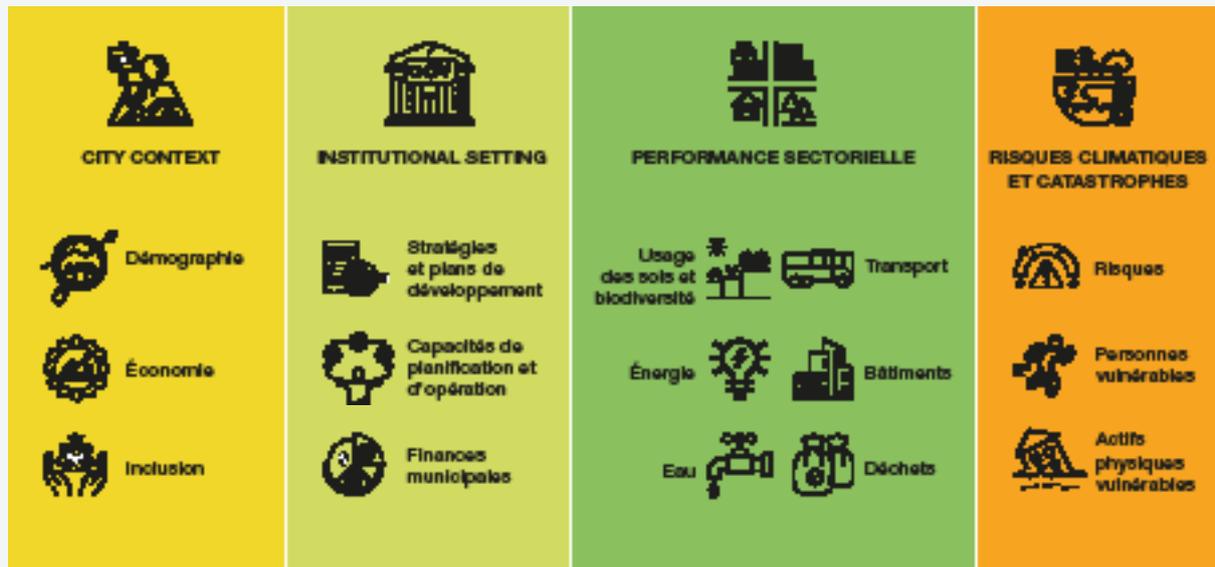
les objectifs et les résultats de cette phase. Pour rappel : les dernières étapes du stade précédent se sont conclues par la passation de marchés et l'engagement de prestataires de services externes, c'est-à-dire que les consultants sont mobilisés à ce stade pour commencer leur travail.



L'objectif de cette phase est d'entreprendre une évaluation rapide à 360 degrés de la ville afin d'établir un profil des principaux problèmes et opportunités qui peuvent informer le développement de la ville. Comme le montre l'illustration 16, le profilage s'appuie sur les mêmes thèmes que le briefing de planification

élaboré au cours du stade d'initiation. Les deux premières étapes de cette phase concernent la collecte d'informations sur le terrain et la collecte de données documentaires - bien que l'une soit présentée avant l'autre, elles peuvent être mises en œuvre dans un ordre différent ou en parallèle.

Illustration 16. Thèmes du rapide profilage de la ville



Source: AECOM. 2022.

## Etape 2.1.A. Collecte des données et des informations

Compte tenu des enseignements tirés du projet pilote du Programme Villes Africaines et de la disponibilité généralement limitée des données dans les villes africaines, la liste des données à collecter pour le profilage rapide des villes a été consolidée en un ensemble plus restreint d'indicateurs, présenté dans la liste des indicateurs de l'annexe 1 (tableau 16). En résumé, la liste des indicateurs comprend les éléments suivants :

- Le contexte de la ville qui recouvre les thèmes de la démographie (6 indicateurs), de l'économie (5 indicateurs) et de l'inclusion (7 indicateurs) ;
- Le cadre institutionnel qui recouvre le thème des finances municipales (4 indicateurs) ;
- La performance sectorielle qui recouvre les thèmes de l'utilisation des sols et de la biodiversité (6 indicateurs), de l'énergie (10 indicateurs), de l'eau (10 indicateurs), des transports (8 indicateurs), des bâtiments (5 indicateurs) et des déchets (7 indicateurs) ; et
- Les risques liés au climat et aux

catastrophes, avec seulement un ensemble limité d'indicateurs prédéfinis (3) en raison de la spécificité de chaque ville.

Il est très important de noter qu'aucun ensemble spécifique d'indicateurs minimums ou requis ne peut être prescrit de manière générale, car la situation entre les villes d'Afrique est trop variée. Les indicateurs sélectionnés sont proposés comme fournissant un aperçu utile des différents sujets, mais l'obtention de données pour ceux-ci doit être effectuée dans le cadre du temps et du budget disponibles. D'autres indicateurs peuvent également être ajoutés s'ils sont facilement disponibles et contribuent au profilage rapide des villes. Aucune collecte de données primaires n'est prévue.

Pour la plupart des indicateurs de la liste des indicateurs, des conseils d'interprétation sont fournis pour aider les utilisateurs non sectoriels à comprendre et à analyser plus facilement les données. Des repères sont également fournis pour de nombreux indicateurs, en appliquant

une notation RAG (Vert / Orange / rouge) pour différencier les chiffres positifs, neutres et négatifs. Ces repères ont été définis sur la base de données comparatives disponibles pour les pays africains, de moyennes mondiales ou d'expériences de travail dans différentes sous-régions et villes d'Afrique. Il est admis que les données obtenues seront différentes selon les régions, les pays et les villes. Par conséquent, en appliquant la liste d'indicateurs à une ville spécifique, les points de référence peuvent être ajustés lorsque les données nationales ou sous-nationales correspondantes sont disponibles et permettent une comparaison plus significative et une notation RAG, complétée par un jugement d'expert informé localement lorsque cela est possible.

Étant donné que la liste d'indicateurs ne comprend que des données qui peuvent être comparées («notées») de manière significative, le profilage des villes rapides nécessite également d'autres données et informations. Une combinaison significative de données quantitatives et qualitatives, spatiales et non spatiales est nécessaire. Les informations collectées contribuent en outre à la vérification sur le terrain grâce à des visites de sites et au retour d'informations des parties prenantes locales.

## GUIDE DE MISE EN OEUVRE

Objectif : Rassemblement des ensembles de données et des informations disponibles pour établir un profilage rapide de la ville à partir des faits.

Responsabilités de chacun :

	BAD	Fournir un accès aux plateformes de données.
	Autorités Municipales	Préparer une liste des sources de données disponibles et des lacunes connues en matière de données. Faciliter les demandes de données auprès du gouvernement national et des autres détenteurs de données.
	Consultant	Préparer un ensemble compilé avec les données qui sont nécessaires pour le profilage rapide de la ville
	Autres parties prenantes	Les ministères et agences nationales doivent fournir les données demandées. Les autres détenteurs de données (par exemple, les universités) doivent fournir l'accès aux données.

Résultats / Livrables :

- ✓ Liste d'indicateurs alimentée par les données disponibles sur la ville.
- ✓ Autres données obtenues et organisées de manière efficace.

Besoin en ressources :

Types de ressources	Besoins
Ressources en temps	Demandes et collecte de données - 3-6 semaines Tri et organisation des données - 2 semaines
Ressources financières	Aucun
Ressources humaines	Implication des détenteurs de données au sein du gouvernement et d'autres institutions Experts GIS, le cas échéant Soutien du personnel de la BAD chargé des données
Ressources techniques	Liste des indicateurs Liste des autres données à demander Logiciel GIS, le cas échéant
Ressources matérielles	Plateforme de transfert, de stockage et d'organisation de données (plus volumineuses) (par exemple OneDrive, DropBox, WeTransfer)

Considérations clés :

Envisager la manière la plus efficace d'accéder aux données dans le domaine public et au sein des services gouvernementaux.

Si possible, s'appuyer sur des analyses existantes (par exemple, des études et des plans en cours ou récemment achevés).

Fixer des délais clairs aux autres parties prenantes, au-delà desquels aucune autre donnée ne sera reçue et incluse dans l'analyse.

Co-diriger cette phase avec les unités/services de données de la ville ou du gouvernement national, s'ils existent.

Expliquer les activités de soutien du Programme Villes de la BAD et la raison pour laquelle les données sont demandées.

Tâches :

1. Approche : Les consultants et le contact dédié de la ville doivent convenir d'une approche efficace pour demander, collecter et organiser les données pour le profilage rapide de la ville. Le contact dédié de la ville confirmera auprès de ses collègues du gouvernement si des protocoles de données ou des réglementations spécifiques doivent être pris en compte dans ce processus.

2. Préparation : Les consultants doivent établir un tableau des données qu'ils ont l'intention d'obtenir pour le profilage rapide de la ville, selon les 4 thèmes suivants : (i) contexte de la ville ; (ii) cadre institutionnel ; (iii) performance du secteur ; et (iv) risques liés au climat et aux catastrophes. Les données doivent inclure des éléments de la liste des indicateurs, ainsi que d'autres données quantitatives et qualitatives, spatiales et non spatiales (Tableau 9). Avant de demander ces données, les consultants travaillent avec le contact dédié de la ville pour confirmer si ces données existent pour la ville (ou le pays dans son ensemble) et qui est susceptible de détenir ces données. Cet exercice permettra d'éviter de rechercher des ensembles de données inexistantes et de contacter les bons homologues pour demander des ensembles de données spécifiques.

Remarque : Le contact dédié de la ville a déjà évalué les données disponibles au cours du stade d'initiation. Il est recommandé que les données obtenues au cours des activités précédentes soient partagées avec le consultant. De même, le dossier de planification fournit un point de départ utile concernant les études, les plans, les stratégies, les

ensembles de données, etc. existants qui peuvent informer cette phase.

3. Demande : Une fois que les ensembles de données disponibles et leurs détenteurs ont été identifiés, le contact dédié de la ville peut émettre une demande d'accès aux données auprès des services et agences concernés. En parallèle, les consultants doivent obtenir les données disponibles auprès de sources ouvertes, de détenteurs de données internationaux et de dépôts de données de la BAD. En fonction du contexte de gouvernance, il peut également être possible pour les consultants de demander directement certaines données à d'autres services gouvernementaux sans avoir à passer par le contact dédié de la Ville.

Remarque : Les données clés sont souvent détenues au niveau du gouvernement national, notamment par le Bureau national des statistiques. Si ces données ne sont pas publiées sur leurs sites web ou accessibles d'une autre manière, les autorités municipales, par exemple par l'intermédiaire du maire, peuvent faciliter le dialogue du Bureau avec les consultants pour obtenir les ensembles de données demandés.

Remarque : La BAD peut contribuer à la collecte de données étant donné ses propres bases de données étendues. Les contacts dédiés de la BAD doivent soutenir les consultants en assurant la liaison avec le département des statistiques (ESTA) et le département de l'économie et de la recherche (EDRE) de la BAD, ainsi qu'avec l'économiste national. L'économiste pays entretient généralement des relations étroites avec les statistiques gouvernementales nationales et les services spécialisés dans les données et peut faciliter le partage des données avec les consultants.

4. Examen : Après avoir obtenu différentes données, les consultants en examineront la qualité et la facilité d'utilisation afin d'évaluer dans quelle mesure les données répondent aux besoins du profilage rapide de la ville. Cette activité permet de confirmer les lacunes restantes en matière de données, l'utilisation potentielle de données nationales ou internationales (proxy), et toute demande de données finales qui pourrait être communiquée dans le cadre de la visite de la ville.

5. Saisie : Outre d'autres données, les consultants doivent saisir les chiffres obtenus dans la liste des indicateurs et la mettre à la disposition de la BAD et de la ville en tant que produit livrable dans le cadre de leurs travaux.

Tableau 9. Données et informations pour alimenter le profilage rapide de la ville

THÈME	INDICATEURS	EXEMPLES D'AUTRES DONNÉES QUANTITATIVES	EXEMPLES D'AUTRES DONNÉES QUALITATIVES
Contexte de la ville	D'après la liste des indicateurs et des autres ensembles de données disponibles.	Rapports sur le marché du travail Évaluations des questions relatives au à l'égalité de genre	Carte thématique de la ville Articles de blog sur la ville
Contexte institutionnel		Carte / couches GIS de la ville Informations sur les ressources humaines et les compétences du personnel de l'administration municipale	Stratégie de développement Plan d'urbanisme
Performance sectorielle		Couches GIS du réseau d'infrastructures et des actifs Comptes annuels des services publics	Plan directeur paysager Publications immobilières
Risques liés au climat et aux catastrophes		Couches GIS des risques Statistiques sur l'impact des catastrophes	Comptes rendus/articles sur des catastrophes historiques Images (par exemple, Google StreetView) illustrant les conditions et les vulnérabilités dans différents quartiers.

Source: AECOM, 2022.

#### Encadré 11. Plateformes de données de la BAD et autres liens utiles

##### BAD

Portail de données de la BAD : <https://projectsportal.afdb.org/dataportal/>

Dépôt de données de la BAD - Base de données sur les indicateurs socio-économiques, les indicateurs socio-économiques comparatifs et les indicateurs socio-économiques sélectionnés : <https://dataportal.opendataforafrica.org/xdixvvd>

Manuel de poche des statistiques de la BAD : <https://www.afdb.org/en/documents/afdb-statistics-pocketbook-2022>

##### Autres liens

Climdex : <https://www.climdex.org/>

Atlas de la résilience de Conservation International : <https://www.resilienceatlas.org/>

Géoportail Esri Afrique : <https://www.africageoportal.com/>

Laboratoire d'innovation du GFDRR : <https://www.geonode-gfdrmlab.org/>

Portail de données ouvertes de Global Forest Watch : <https://data.globalforestwatch.org/>

Modèle Global Quake : <https://www.globalquakemodel.org/gem>

Données sur la Terre de la NASA : <https://smap.jpl.nasa.gov/>

Centre de données et d'applications socio-économiques de la NASA (SEDAC) : <https://sedac.ciesin.columbia.edu/data/sets/browse>

Partenariat pour la résilience et l'état de préparation : <https://www.prepdata.org/explore>

Bureau des Nations Unies pour les affaires spatiales Portail de connaissances UN-SPIDER : <https://www.un-spider.org/>

Carte mondiale des infrastructures de la Banque mondiale : <https://maps.worldbank.org/>

Source : AECOM, 2022.

## Etape 2.1.B. Visite de la ville et atelier sur le proflage de la ville

Le stade de planification des actions comprend une visite de la ville par les consultants et la BAD pour : (i) faciliter la collecte de données et d'informations (étape précédente expliquée ci-dessus) ; (ii) effectuer des visites de sites et des réunions techniques ; et (iii) engager les parties prenantes dans un atelier de proflage de la ville.

En plus d'informer les parties prenantes sur le processus, la visite de la ville offre une occasion cruciale de « vérifier sur le terrain » le proflage rapide de la ville - en faisant correspondre

les informations obtenues par la recherche documentaire avec les dernières conditions dans la ville et les idées des parties prenantes.

En fonction de l'échelonnement des activités, l'atelier proflage de la ville peut être combiné avec d'autres activités sur le terrain, par exemple l'événement de lancement mentionné précédemment (étape 1.2.E.) ou les activités de la phase 2.2 qui suit. Établissement des stratégies et des priorités.

### GUIDE DE MISE EN OEUVRE

Objectif : Effectuer une visite de la ville pour permettre une évaluation diagnostique participative par le biais de réunions techniques, d'un atelier avec les parties prenantes et des visites sur place.

Responsabilités de chacun :

	<b>BAD</b>	Examiner le plan de mission. Participer à la visite de la ville et aux activités.
	<b>Autorités Municipales</b>	Soutenir la planification des missions et envoyer des invitations pour les ateliers et les réunions techniques. Coordonner la participation / les contributions des hauts responsables à l'atelier. Fournir les installations de l'atelier pour accueillir l'engagement des parties prenantes. Organiser le transport, le cas échéant, pour les visites de sites. Participer à l'atelier, aux réunions techniques et aux visites de sites.
	<b>Consultant</b>	Préparer le plan de la mission. Coordonner avec les autorités municipales les ateliers, les réunions techniques et les visites de sites. Préparer le matériel pour la visite de la ville. Mener / faciliter les activités pendant l'atelier et les réunions techniques. Enregistrer les résultats de l'atelier, des réunions techniques et des visites de sites.
	<b>Autres parties prenantes</b>	Le personnel du gouvernement national se joint aux activités de visite de la ville, le cas échéant. D'autres parties prenantes participent aux ateliers, aux réunions techniques et/ou aux visites de sites, selon l'invitation.

Résultats / Livrables :

- ✓ Visite de la ville avec un atelier de diagnostic, des réunions techniques et des visites de sites.

## Besoins en ressource :

Types de ressources	Besoins
Ressources en temps	Préparation de la visite de la ville - 2-4 semaines Conduite de la visite de la ville - 1 semaine Relevé des conclusions - 1 semaine
Ressources financières	Budget de dépenses pour la visite de la ville (par exemple, le voyage des consultants et de la BAD), ainsi que les installations et l'équipement des ateliers et des réunions techniques, à moins qu'ils ne soient fournis en nature par le gouvernement. Avertissement : selon la situation réglementaire ou coutumière dans une ville ou un pays donné, une rémunération ou des indemnités pour la participation des parties prenantes aux événements d'engagement peuvent être recommandées ou exigées.
Ressources humaines	Les décideurs de haut niveau, y compris le maire, doivent être disponibles pour les activités. Les parties prenantes doivent être disponibles pour les activités. Le personnel de la BAD doit être disponible pour les activités. Les médias seront invités, le cas échéant.
Ressources techniques	Il peut y avoir des besoins d'interprétation pendant les activités d'engagement. Liste finale des demandes de données. Ordres du jour spécifiques pour les activités individuelles.
Ressources matérielles	Installations et équipements pour les ateliers et les réunions techniques

## Points importants :

Examiner les approches les plus efficaces pour assurer une visite de ville inclusive et fondée sur des exemples concrets, en variant les formats pour les différentes activités.

Identifier les sites à inclure dans la visite et considérer comment la visite du site ajoutera de la valeur au diagnostic (c'est-à-dire les impacts du changement climatique, les questions d'équité/d'accès), tout en étant sensible aux zones et aux communautés visitées.

Revoir le plan d'engagement avec la liste des parties prenantes pour s'assurer que les bonnes personnes sont invitées aux différentes activités.

Planifier la visite de la ville bien à l'avance pour vous assurer de la disponibilité des parties prenantes et des décideurs de haut niveau, ainsi que des installations et des options de voyage.

Avoir conscience du temps limité des parties prenantes et planifier les activités d'engagement en conséquence.

Partager les informations sur les activités prévues avec les parties prenantes à l'avance afin qu'elles puissent venir préparées.

Prévoir une marge de manœuvre dans l'agenda de la visite de la ville pour gérer les changements imprévus de calendrier ou les demandes ad hoc de réunions supplémentaires.

## Tâches :

1. Préparation : Bien à l'avance, les consultants identifieront avec le contact dédié de la ville un moment approprié pour la visite de la ville. Les consultants prépareront un projet de programme pour la visite et demanderont au contact dédié de la ville et aux contacts dédiés de la BAD de leur faire part de leurs commentaires sur les activités proposées. Le programme proposé doit inclure des projets d'ordre du jour pour les différentes activités (atelier, réunions techniques, visites de sites) et une liste préliminaire des parties prenantes, basée sur le plan d'engagement avec la liste des parties prenantes. Le contact dédié de la ville doit confirmer la disponibilité des hauts responsables et des autres parties prenantes. De même, les contacts dédiés de la BAD confirmeront la disponibilité des participants de la BAD concernés par la visite de la ville.

2. Invitation : Une fois la date et le programme confirmés, le contact dédié de la ville coordonne l'invitation des parties prenantes correspondantes pour les différentes activités. Si nécessaire, le maire et/ou le gouvernement national seront impliqués dans l'envoi des invitations. Le contact dédié de la ville note également les confirmations/déclinaisons des invitations afin de déterminer le nombre final de participants.

Remarque: En plus des appels de mise à jour réguliers entre les consultants, le contact dédié de la ville et les contacts dédiés de la BAD, il est recommandé de prendre contact de manière plus régulière à l'approche de la visite de la ville pour s'assurer que tous les préparatifs logistiques et techniques avancent comme prévu et que tout problème peut être traité de manière proactive.

3. Mise en œuvre de l'atelier de profilage de la ville : Le contact dédié de la ville et les consultants facilitent l'exécution de l'atelier des parties prenantes. Les activités de cet atelier dépendront des progrès réalisés à ce jour en termes de collecte de données et de recherches documentaires qui alimentent le profilage rapide des villes. L'objectif principal de l'atelier est d'informer les parties prenantes sur l'avancement des activités de soutien du Programme Villes de la BAD à ce jour, d'obtenir leurs contributions sur le profilage rapide de la ville, et de réaliser une collecte finale de données et d'informations. Les remarques d'ouverture des décideurs de haut niveau, par exemple le maire ou le représentant du gouvernement national, et le participant de la BAD peuvent exprimer l'importance de l'événement et des activités plus larges et encourager la participation active des parties prenantes tout au long de l'événement.

Remarque : sur la base du plan d'engagement et de la liste des parties prenantes, il est important de saisir les informations relatives aux participants afin de savoir qui a assisté à quelles activités tout au long du processus. En outre, il est recommandé de demander aux participants de donner leur avis sur les activités menées (aspects positifs et négatifs) afin d'améliorer les futurs formats d'engagement (voir Mise en œuvre des réunions techniques): Le contact dédié de la Ville et les Consultants facilitent l'exécution des réunions techniques. Comme pour l'atelier, l'ordre du jour spécifique des réunions varie. Il peut être utile d'organiser les réunions techniques selon les thèmes du profilage de la ville rapide, par exemple avec des sessions dédiées au service des finances municipales, au service de l'urbanisme, à la compagnie des eaux, etc. Contrairement à l'atelier, les réunions techniques sont destinées à approfondir des questions spécifiques, des demandes de données ou la validation de résultats qui ne concernent généralement que les experts du secteur concerné et ne se prêtent donc pas à une discussion avec un public plus large dans le cadre d'un atelier.

Remarque : Pour plus d'efficacité, il peut être utile d'organiser des réunions techniques en parallèle (les consultants se répartissant entre les réunions) ou d'utiliser le principe de la «porte tournante» - dans ce format, les réunions techniques se déroulent directement dans les bureaux de l'administration municipale et le personnel du service est appelé à la réunion une fois que la session de la réunion technique du service précédent est terminée. Ce format est souvent plus efficace et plus facile à suivre pour le personnel du gouvernement qui peut facilement passer de son bureau à la salle de réunion technique et retourner directement à son travail quotidien une fois la réunion terminée.

Mise en place des visites de sites : Le contact dédié de la ville conduira les visites de site avec les consultants (et la BAD) dans des endroits convenus à l'avance dans la ville, couvrant les sites qui peuvent informer le profilage rapide de la ville (par exemple, les installations de déchets, le centre de transport, l'habitat informel, les zones de croissance urbaine, le cluster industriel, etc.) Les visites de sites fournissent des données visuelles pour l'évaluation et peuvent également être utilisées pour des conversations en tête-à-tête avec les parties prenantes sur le terrain, de préférence facilitées par le contact dédié de la ville ou un représentant du gouvernement participant aux visites de sites. Il est recommandé d'informer les parties prenantes à l'avance de la visite prévue.

4. Mise en place des autres activités : Diverses autres activités peuvent être menées pendant la visite de la ville, y compris des réunions préparatoires et de débriefing (par exemple avec le maire). Si nécessaire, le contact dédié de la ville avec les consultants et la BAD peut également préparer un communiqué de presse sur l'atelier et/ou d'autres activités à partager avec les médias et/ou à publier sur les canaux médiatiques du gouvernement.

Remarque : Bien que la situation varie d'une ville à l'autre, il s'est souvent avéré utile de consigner les principaux enseignements et les actions de suivi d'une visite dans un document (par exemple, un aide-mémoire, un compte rendu de mission ou un rapport de retour au bureau) auquel les principales parties concernées - les autorités municipales, la BAD et les consultants - peuvent se référer pour comprendre rapidement et se mettre d'accord sur les activités menées et les étapes à venir. Ce document peut également servir de base à de futures visites de la ville ou à un engagement virtuel avec les hauts responsables.

5. Rapport et suivi : Afin de s'assurer que la visite de la ville alimente le profilage rapide de la ville, les consultants devront enregistrer les résultats des différentes activités (en mots, en images, en audio et autres fichiers, selon les besoins). Pendant la visite de la ville ou juste après, les consultants, par l'intermédiaire du contact dédié de la ville, doivent également assurer le suivi des questions ou des demandes qui ont été soulevées et qui n'ont pas pu être résolues pendant les activités.

## Encadré 12. Modèle : Questionnaire de feedback pour les participants

Evènement:	Date:	Age:	Genre (H/F):		
Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les déclarations suivantes concernant l'évènement ?					
	Je suis complètement d'accord.	Je suis assez d'accord.	Je ne suis ni d'accord ni en désaccord.	Je ne suis ni d'accord ni en désaccord.	Je suis en total désaccord.
Les connaissances : J'ai appris de nouvelles choses lors de l'évènement.					
Compétences : J'ai renforcé mes compétences grâce à l'évènement.					
Satisfaction : J'ai apprécié la participation à l'évènement.					
Méthodes : Les exercices durant l'évènement ont été utiles.					
Présentation : Les présentations au cours de l'évènement ont été utiles.					
Facilitation : Les activités pendant l'évènement ont été bien facilitées.					
Lieu/Plateforme : Le lieu de l'évènement/la plateforme en ligne a été bien choisi.					
Note globale : Dans l'ensemble, c'était un évènement intéressant.					
À quels événements de formation avez-vous déjà participé ?	...				
Qu'est-ce qui vous a le plus plu dans cet événement ?	...				
Qu'est-ce qui vous a le moins plu dans cet événement ?	...				
Quelles recommandations avez-vous à faire pour améliorer les activités ?	...				
Quels autres commentaires supplémentaires avez-vous à faire ?	...				

Source: AECOM, 2022.

## Step 2.1.C. Préparation de l'évaluation de la ville

Sur la base des deux étapes précédentes, à savoir (i) la collecte de données et d'informations et (ii) la visite de la ville avec l'atelier de profilage de la ville, le profilage rapide de la ville peut être effectué sous la forme d'évaluations succinctes de la ville à travers les quatre thèmes décrits ci-dessous, en s'appuyant sur le dossier de planification précédemment préparé (étape 1.2.A). Les données de la liste d'indicateurs et d'autres sources seront intégrées dans les chapitres d'évaluation, le cas échéant, et/ou jointes au rapport de profilage de la ville.

### Evaluation du contexte de la ville

Le premier thème du profilage rapide de la ville est le contexte de la ville, dans lequel trois sujets sont évalués et présentés dans le rapport de profilage de la ville :

- Démographie : Évaluation des caractéristiques et tendances générales de la population qui influencent la composition et le développement de la ville ;
- Economie : Évaluation de la performance économique, des principaux secteurs économiques (agriculture, industrie, fabrication, services) et des caractéristiques socio-économiques qui influencent la richesse et le bien-être de la ville et de ses citoyens (par exemple, l'emploi formel et informel, le revenu et la pauvreté).
- Inclusivité : L'évaluation des caractéristiques qui illustrent le degré d'inclusion de la ville et de ses services pour un large éventail de citoyens différents (par exemple, la prise en compte des services de santé et d'éducation, les capacités d'intervention d'urgence, l'accès à Internet, l'égalité des sexes).

Avant ou dans le cadre de l'évaluation du contexte de la ville, le rapport de profilage de la ville pourrait également inclure une brève présentation de la ville (nom, origine, rôle dans le pays, histoire), accompagnée d'au moins une carte

topographique et d'autres éléments visuels (par exemple, des photos de sites clés) qui fournissent une mise en contexte au lecteur.

### Évaluation du cadre institutionnel

Le deuxième thème du profilage rapide de la ville est le cadre institutionnel, dans lequel trois sujets seront évalués et présentés dans le rapport de profilage de la ville :

- Stratégies et plans de développement: Évaluer les stratégies et les plans clés (y compris les politiques, les notes d'orientation, les règlements ou d'autres documents publiés) qui sont directement pertinents pour les processus de développement urbain et la prise de décision dans la ville - une attention particulière doit être accordée à toute vision de développement à long terme et aux objectifs de développement à moyen terme que les autorités municipales ont pu formuler, car ils peuvent constituer la base des activités ultérieures de stratégie et de hiérarchisation ;
- Capacités de planification et de fonctionnement : Évaluer les pouvoirs dont dispose réellement la municipalité et la manière dont elle est équipée en termes de personnel, d'expertise et d'équipement pour remplir correctement les fonctions correspondantes, compte tenu également de l'éventuelle augmentation future de la population.
- Finances municipales : Évaluer la santé et la viabilité des finances de la municipalité en ce qui concerne les recettes, les dépenses, les emprunts - idéalement avec des données disponibles sur plusieurs années - ainsi que la gestion financière et les normes comptables (et des informations sur la notation de crédit, le cas échéant) qui peuvent influencer son accès et son utilisation des différentes sources et instruments de financement.

Avant ou dans le cadre de l'évaluation de la mise en place des institutions, le rapport sur le profilage de la ville présente également un bref aperçu de la gouvernance de la ville (par exemple, la cartographie des principales parties prenantes et des responsabilités en matière de planification et de mise en œuvre du développement urbain, l'organigramme du gouvernement municipal). En complément, l'évaluation du cadre institutionnel peut fournir un aperçu des activités en cours ou prévues avec la BAD et d'autres partenaires de développement dans le domaine du développement urbain (si elles ne sont pas couvertes par l'évaluation de la performance sectorielle ci-dessous).

### Evaluation de la performance sectorielle

Le troisième thème du profilage rapide de la ville est la performance sectorielle, dans lequel 6 sujets seront évalués et présentés dans le rapport de profilage de la ville :

- Utilisation des sols et biodiversité : Évaluation de l'évolution de la configuration spatiale de la ville, de la caractérisation de l'utilisation des sols et de l'impact des activités de développement urbain sur l'écosystème naturel (par exemple, en ce qui concerne la qualité de l'air, du sol et de l'eau) ;
- Energie : Évaluation de la qualité des infrastructures, l'efficacité des ressources, l'accès et le caractère abordable des services énergétiques, y compris la production, la fourniture et la consommation d'électricité, la cuisson, le chauffage et le refroidissement ;
- Eau : Évaluation de la qualité des infrastructures, l'efficacité des ressources, l'accès et le caractère abordable des services liés à l'eau, y compris les ressources en eau / l'extraction, l'approvisionnement, la consommation, l'assainissement et le traitement des eaux usées, ainsi que la gestion des eaux pluviales / le drainage ;
- Transport : Évaluation de la qualité des infrastructures, l'efficacité des ressources, l'accès et le caractère abordable des services de transport, y compris le transport individuel et collectif motorisé et non motorisé sur les routes, le rail, l'eau et l'air ;
- Bâtiments : Évaluation de la qualité des infrastructures, l'efficacité des ressources, l'accès et le caractère abordable des services dans le secteur des bâtiments, y compris les logements résidentiels (formels et informels), les bâtiments publics (administratifs) et les bâtiments commerciaux privés, ainsi que d'autres installations (le cas échéant) ; et
- les déchets : Évaluation du secteur des déchets en ce qui concerne l'accès aux services, l'efficacité des ressources (recyclage et élimination) et l'accessibilité financière, y compris les sous-secteurs des déchets résidentiels, commerciaux et industriels.

Chaque évaluation sectorielle doit refléter la situation actuelle, les lacunes existantes et les éventuelles insuffisances ou barrières en matière de planification, de politique et de réglementation, ainsi que les opportunités de développement et les besoins d'investissement correspondants, y compris les informations sur les activités en cours ou prévues avec la BAD et les partenaires de développement dans le secteur concerné. Afin de permettre une évaluation rapide, il est nécessaire d'affiner l'analyse de chaque secteur par une approche factuelle et fondée sur des données, en concluant sur les sous-secteurs ou les caractéristiques les plus pertinents pour influencer le développement urbain et la fourniture de services dans la ville.

Tous les secteurs ci-dessus comprennent un indicateur proposé sur la contribution du secteur aux émissions de la ville dans la liste des indicateurs (tableau 16). Si ces informations peuvent être obtenues, l'évaluation de la performance sectorielle dans le rapport sur le profil de la ville peut inclure une discussion sur les leviers d'atténuation de l'impact climatique dans la ville (par exemple, les industries à forte intensité de carbone et la pollution atmosphérique), ce qui peut en outre informer l'identification et le développement des investissements correspondants en matière d'atténuation du climat (l'adaptation au climat est couverte par le quatrième thème d'évaluation présenté dans la section suivante).

## Évaluation des risques liés au climat et aux catastrophes

Le quatrième thème du profilage rapide de la ville est l'évaluation des risques liés au climat et aux catastrophes, dans le cadre duquel trois sujets seront évalués et présentés dans le rapport sur le profilage de la ville :

- ➔ Risques : Évaluation des principaux risques auxquels la ville est exposée, en ce qui concerne la fréquence (probabilité) et l'intensité des événements liés aux risques - y compris les risques climatiques (par exemple, les tempêtes) et non climatiques (par exemple, les tremblements de terre) - sur la base de scénarios climatiques ouverts du GIEC et des agences météorologiques nationales;
- ➔ Personnes vulnérables : Évaluation des caractéristiques des différents groupes démographiques et socio-économiques de la ville en termes de vulnérabilité (sensibilité par rapport à la capacité d'adaptation) aux différents aléas, éventuellement accompagnée de données sur l'impact moyen annuel (personnes touchées, blessées, tuées) lorsqu'elles sont disponibles ; et
- ➔ Actifs physiques vulnérables : Évaluation des caractéristiques des différents actifs physiques, par exemple les installations et les réseaux d'infrastructure, au sein de la ville en termes de vulnérabilité (sensibilité par

rapport à la capacité d'adaptation) à différents risques, éventuellement accompagnés de données sur l'impact moyen annuel (dommages et pertes, exprimés en termes financiers), le cas échéant.

Étant donné la nature spatiale des risques liés au climat et aux catastrophes, cette évaluation doit inclure la cartographie des aléas (et des vulnérabilités) lorsque des informations suffisantes sont disponibles - éventuellement traitées par un système d'information géographique (GIS) si les autorités municipales (ou un ministère/ agence nationale collaborant) peuvent fournir ou se procurer les couches de données GIS pertinentes (voir également l'encadré 11).

Il est important que l'évaluation des risques liés au climat et aux catastrophes reflète les événements passés, la situation actuelle et les tendances futures, notamment en ce qui concerne leurs liens avec les impacts du changement climatique. L'évaluation des risques liés au climat et aux catastrophes doit au moins inclure les scénarios climatiques du GIEC. Cette évaluation permettrait également d'identifier les opportunités et les besoins d'investissement connexes pour l'adaptation au climat et la résilience aux catastrophes, y compris les informations sur les activités en cours ou prévues avec la BAD et d'autres partenaires de développement dans ce domaine (l'atténuation du climat est couverte par le troisième thème d'évaluation présenté dans la section précédente). Des exemples d'outils qui peuvent être utilisés pour aider à entreprendre des évaluations des risques climatiques et de catastrophes sont présentés ci-dessous dans l'encadré 13.

### Encadré 13. Exemples d'outils pour entreprendre des évaluations des risques liés au climat et aux catastrophes naturelles

Outils de dépistage des risques liés au climat et aux catastrophes de la Banque mondiale pour l'agriculture, l'énergie, les finances, la santé, les TIC, l'industrie, les ressources naturelles, le développement social, le développement urbain, le transport et l'eau (niveaux national et infranational) : <https://climatescreeningtools.worldbank.org/>

Outil de simulation de crise de la Banque mondiale (RiST) : <https://www.worldbank.org/en/topic/climatechange/brief/risk-stress-test-tool>

Outil ThinkHazard de la Banque mondiale et du GFDRR : <https://thinkhazard.org/en/>

Outil d'estimation rapide des risques (QRE) de l'UNDRR : <https://mcr2030.undrr.org/quick-risk-estimation-tool>

Outil Aqueduct du World Resources Institute : <https://www.wri.org/aqueduct>

Outil de résilience de Resilience Shift : <https://www.resilienceshift.org/tools/>

Boîte à outils C40 pour l'évaluation des risques dans les villes : <https://resourcecentre.c40.org/resources/assessing-risks-in-cities>

Source : voir le lien de chaque élément.

## GUIDE DE MISE EN OEUVRE

Objectif : Évaluation rapide d'une ville à travers des thèmes clés pour comprendre les défis et les opportunités du développement urbain dans les conditions actuelles et dans le futur.

Responsabilités de chacun :

	BAD	Examiner et approuver la structure du rapport sur le profilage de la ville.
	Autorités Municipales	Comprendre les thèmes de l'évaluation et répondre aux questions posées au cours de l'évaluation.
	Consultant	Proposer une structure pour le rapport de profilage de la ville. Évaluer une ville à travers les 4 thèmes. Assurer la liaison avec les autorités municipales et les autres parties prenantes sur les questions soulevées pendant l'évaluation.
	Autres parties prenantes	Fournir des contributions/réponses supplémentaires aux questions et thèmes de l'évaluation.

Résultats / livrables :

- ✓ Rédaction des évaluations sur les 4 thèmes, y compris la présentation des données obtenues à partir de la recherche documentaire et de la visite de la ville avec l'atelier de profilage de la ville.

Besoins en ressources :

Types de ressources	Besoins
Ressources en temps	Projet de structure du rapport sur le profilage de la ville et accord - 2 semaines Rédaction de l'évaluation du profilage rapide de la ville - 4-8 semaines Questions de suivi de l'évaluation du profilage rapide de la ville - 2 à 3 semaines
Ressources financières	Aucun
Ressources humaines	Différents spécialistes sectoriels des consultants Disponibilité du contact dédié de la ville (et des autres parties prenantes) pour les questions de suivi. Disponibilité des contacts dédiés de la BAD pour examiner la structure du rapport de profilage de la ville Experts GIS, le cas échéant
Ressources techniques	Logiciel SIG, le cas échéant Liste des indicateurs et autres données obtenues précédemment
Ressources matérielles	Plateforme de transfert, de stockage et d'organisation de données (plus volumineuses) (par exemple OneDrive, DropBox, WeTransfer) - comme précédemment configurée.

Points importants :

Réfléchir à la combinaison de données qui sera la plus efficace pour fournir une image perspicace de la situation actuelle et future possible de la ville à travers les 4 thèmes d'évaluation.

Envisager de les comparer à d'autres villes similaires, dans le pays ou dans d'autres villes, à des fins de contextualisation, lors de l'examen des tendances émergentes.

Utiliser les données historiques pour identifier les catastrophes climatiques historiques dans la ville et considérez si cela peut indiquer des tendances possibles.

Comparer les résultats de la recherche documentaire, des rapports et des plans gouvernementaux, et de la visite de la ville pour parvenir à une conclusion fondée sur des preuves des principaux résultats dans les 4 thèmes.

Préciser lorsque les données et les informations sont insuffisantes ou qu'aucune conclusion claire ne peut être tirée, et indiquez les futurs domaines à approfondir.

Tenir compte des réformes politiques en cours dans le pays, qui peuvent avoir des répercussions sur les politiques, les programmes de développement et les investissements émergents.

Tâches :

1. Examen et accord : Les consultants doivent préparer une structure pour le rapport de profilage de la ville pour examen et accord avec les contacts dédiés de la BAD. Le contact dédié de la ville peut également être impliqué dans cette discussion. Il est utile de se mettre d'accord sur le style et le format envisagés pour le rapport dès ce stade. Dans le cadre de cette discussion, les consultants proposeront également un calendrier actualisé pour l'évaluation, la production du rapport et la révision, à convenir avec les contacts dédiés de la BAD et le contact dédié de la ville.

2. Analyse : Les consultants, avec leurs spécialistes sectoriels, analyseront les données et les informations obtenues précédemment pour rédiger les évaluations sur les 4 thèmes, comme illustré ci-dessus. À ce stade, ils peuvent également partager des questions de clarification ou des demandes de données finales avec les contacts dédiés des villes et d'autres parties prenantes.

3. Examen interne : Les consultants doivent organiser un processus de révision interne pour les évaluations rédigées avant de passer à l'étape suivante 2.1.D. «Établissement du rapport de profilage de la ville».

## Etape 2.1.D. Établissement du rapport de profilage de la ville

Une fois que les évaluations des quatre thèmes ont été préparées et révisées en interne par les consultants, les principales conclusions doivent être compilées dans un rapport succinct sur le profilage de la ville. Le style et la structure de ce rapport varieront selon les différentes villes participant au programme Villes de la BAD, mais les éléments clés suivants doivent être inclus dans le rapport :

- Résumé analytique tirant des conclusions sur (i) le contexte de la ville, (ii) le cadre institutionnel, (iii) la performance du secteur, et (iv) les risques liés au climat et aux catastrophes, qui peuvent directement informer les phases suivantes de « Stratégie et priorités » et de « Plan d'action » (par exemple en utilisant une matrice des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) ou un arbre à problèmes) - le texte du résumé doit être accompagné d'une carte thématique de la ville qui illustre les principaux défis et opportunités, ainsi que d'autres informations clés pour le lecteur ;
- Vue d'ensemble, des activités de diagnostic, y compris la façon dont les

données et les informations ont été obtenues, les résultats de la visite de la ville avec l'atelier de profilage de la ville, les références utilisées et les prochaines étapes du processus ; et

- Les résultats organisés en 4 thèmes d'évaluation - chaque thème étant présenté sur une double page (c'est-à-dire 2 pages x 15 thèmes = 30 pages au total).

L'examen du rapport de profilage de la ville peut être effectué lors de la visite de la ville avec l'atelier de profilage de la ville, si ce voyage est reporté à cette étape. Sinon, l'examen peut être effectué virtuellement par les principaux services gouvernementaux de la ville qui examinent les sections relatives à leur secteur. De même, les contacts dédiés de la BAD doivent examiner le projet de rapport et impliquer éventuellement des collègues du secteur de la BAD, le cas échéant.

En gardant à l'esprit le public diversifié du rapport de profilage des villes, les consultants doivent viser un document facilement accessible qui fournit des conclusions et des messages succincts dans un texte et des visuels clairs.

## GUIDE DE MISE EN OEUVRE

Objectif : Les principales conclusions des quatre thèmes d'évaluation sont compilées dans un rapport de profilage de la ville facilement accessible, avec des conclusions et des messages succincts dans un texte et des images clairs.

Responsabilités de chacun :

	BAD	Examiner et commenter le rapport sur le profilage de la ville.
	Autorités Municipales	Examiner et commenter le rapport sur le profil de la ville. Obtenir les commentaires d'autres parties prenantes sur le rapport de profilage de la ville, le cas échéant.
	Consultant	Compiler les évaluations dans un projet de rapport sur le profilage des villes. Mettre à jour le rapport sur le profilage des villes en fonction des commentaires reçus de la BAD et des autorités municipales.
	Autres parties prenantes	Le cas échéant, d'autres parties prenantes peuvent apporter des commentaires de révision au rapport de profilage de la ville.

Résultats / livrables :

✓ Rapport complet sur le profilage de la ville compilé, examiné et finalisé.

Besoins en ressources :

Types de ressources	Besoins
Ressources en temps	Compilation des évaluations dans un projet de rapport - 2 semaines Révision du projet de rapport - 2 semaines Finalisation du rapport - 1 semaine
Ressources financières	Aucun
Ressources humaines	Différents spécialistes sectoriels des Consultants Disponibilité du contact dédié de la ville (et d'autres parties prenantes) pour examen Disponibilité du contact dédié de la BAD (et d'autres collègues du secteur de la BAD) pour la révision. Aide à la conception graphique si nécessaire pour la finalisation du rapport
Ressources techniques	GIS et/ou logiciel graphique si nécessaire pour les visuels et la mise en page du rapport
Ressources matérielles	Plateforme en ligne pour accéder au rapport pour examen, le cas échéant, et/ou enregistrement des commentaires

Points importants :

Réfléchir à la manière dont les données spatiales, les cartes et les éléments visuels peuvent être utilisés pour présenter les résultats et l'analyse d'une manière attrayante et informative.

Faire un effort supplémentaire pour obtenir un ensemble de résultats et de messages sélectionnés dans les 4 thèmes afin de faciliter la compréhension de la façon dont le rapport sur le profil des villes peut informer les activités suivantes dans le cadre du processus de soutien du programme Villes de la BAD.

Inclure, le cas échéant, des zones indicatives d'opportunités et d'investissements sous les thèmes pertinents.

Utiliser un registre de commentaires (par exemple, dans Excel) pour compiler les commentaires de révision dans le même document et pour suivre les réponses à ces commentaires.

Communiquer le calendrier d'examen bien à l'avance afin de garantir la disponibilité des examinateurs.

Tâches :

1. **Compilation** : Les consultants compilent les résultats et les messages, ainsi que les graphiques pertinents, de l'évaluation des quatre thèmes du profilage rapide de la ville dans un rapport succinct basé sur la structure précédemment convenue (Tableau 10). Ils ajoutent également un résumé et une description du processus d'élaboration de ce rapport, ainsi qu'une description des prochaines étapes du processus.

**Remarque** : Le rapport sur le profilage de la ville peut comporter des annexes, par exemple pour présenter la liste des indicateurs, des cartes supplémentaires ou d'autres analyses. Toutefois, le rapport se veut aussi succinct que possible et les annexes sont souvent négligées par les lecteurs ; elles ne doivent donc pas contenir d'informations essentielles.

2. **Examen** : Un projet de rapport de profilage de la ville sera partagé avec le contact dédié de la ville afin de permettre un examen par le personnel compétent des services des autorités municipales, ainsi que par le gouvernement national ou d'autres groupes de parties prenantes, selon le processus convenu. En utilisant un registre de commentaires ou une approche similaire, il est important que le contact dédié de la ville compile un ensemble unique de commentaires de la part des autorités municipales qui peut faciliter une incorporation efficace des commentaires dans le rapport mis à jour par les Consultants. Parallèlement à cet examen, les contacts dédiés de la BAD doivent également examiner le projet de rapport et, le cas échéant, demander l'avis de leurs collègues du secteur de la BAD - là encore compilé en un seul ensemble de commentaires. Un délai ferme doit être fixé pour ce processus d'examen, avec une communication claire que les commentaires

tardifs au-delà du délai ne peuvent pas être pris en compte dans la finalisation du rapport.

3. **Finalisation** : Les consultants mettront à jour le rapport de profilage des villes en fonction des commentaires reçus du contact dédié de la ville et des contacts dédiés de la BAD dans le délai convenu. Lorsqu'un registre de commentaires est utilisé, les consultants doivent également enregistrer leur réponse aux commentaires afin de faciliter le suivi de la manière dont les commentaires ont pu être pris en compte dans la version actualisée du rapport.

4. **Soumission et planification** : Les consultants soumettront le rapport final du profilage de la ville à la BAD pour approbation. A ce stade, les consultants peuvent également reconfirmer avec les contacts dédiés de la BAD et les contacts dédiés des villes les prochaines étapes du processus de soutien du programme Villes de la BAD.

**Remarque** : Les autorités municipales peuvent demander que les consultants présentent les résultats au maire et aux décideurs de haut niveau, avec la possibilité pour la BAD de participer. Cette présentation peut avoir lieu dans le cadre de la soumission du projet de rapport ou après sa finalisation et constitue une occasion utile d'informer les décideurs de haut niveau des progrès de la mise en œuvre et de confirmer les prochaines étapes.

**Remarque** : Selon la BAD et les autorités municipales, le rapport final de profilage de la ville peut être mis à la disposition du public sur le site Web de la BAD ou du gouvernement.

Tableau 10. Modèle : Structure du rapport sur le profilage des villes avec numéros de page indicatifs (exemple)

Sections clés	Numéros indicatifs de pages
Couverture et quatrième de couverture, table des matières, clause de non-responsabilité, etc.	4
Résumé analytique	3
Visualisation des résultats	1
Plan thématique	1
Description du processus	1
Chapitres d'évaluation (à travers les 4 thèmes / 15 sujets au total)	30
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>
Annexes (Si utile / requis, par exemple: liste d'indicateurs)	A confirmer

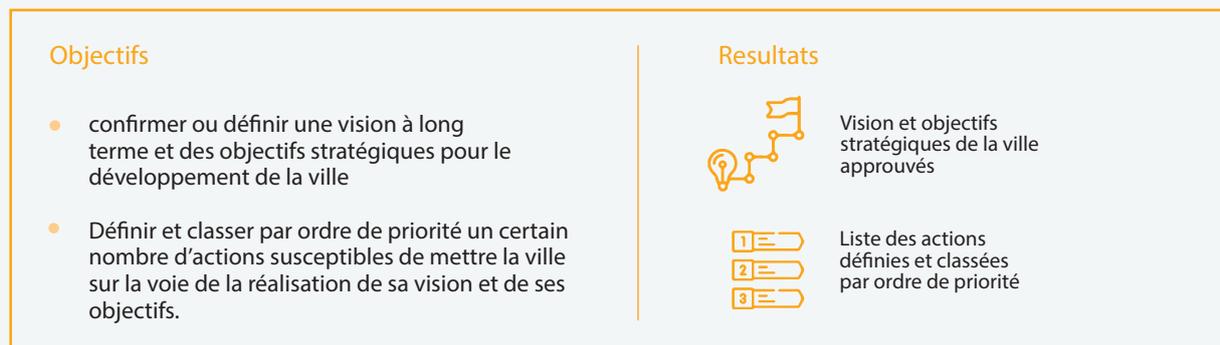
Source : AECOM, 2022.

## 2.2. Définition de la stratégie et des priorités



la phase de définition de la stratégie et des priorités dans le cadre du stade de planification des actions comprend deux étapes : (i) Confirmation de l'orientation stratégique avec la vision et les

objectifs ; et (ii) Définition de la portée et de la priorité des actions avec l'atelier de planification des actions, qui sont détaillées dans les sections suivantes. L'encadré orange ci-dessous résume les objectifs et les résultats de cette phase.



### Etape 2.2.A. Confirmation de l'orientation du développement stratégique avec la vision et les objectifs

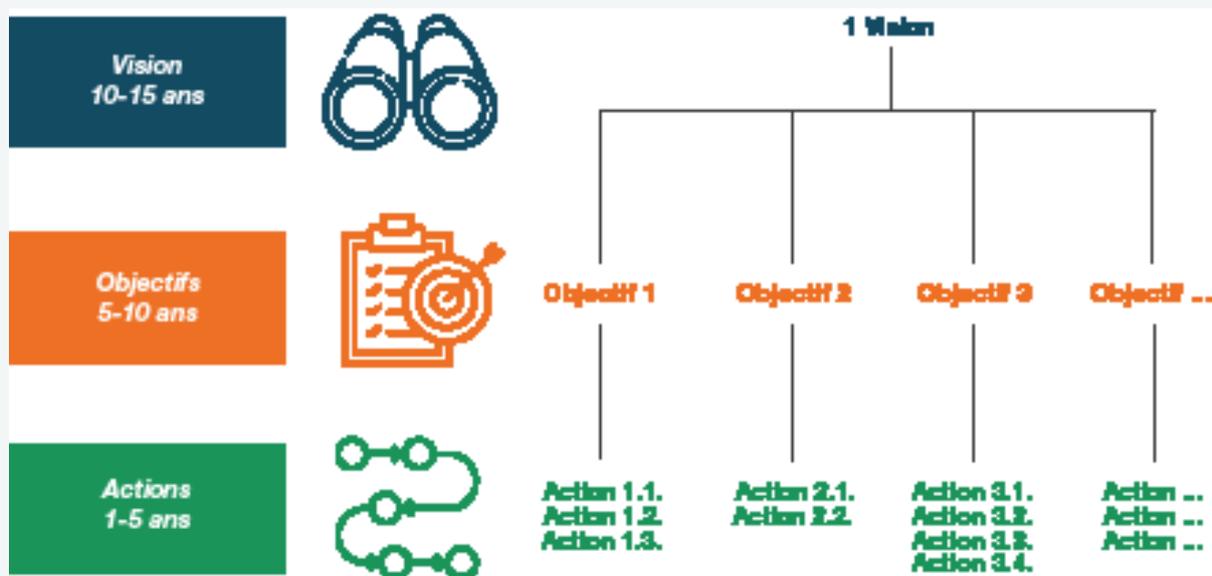
En utilisant le rapport de profilage de la ville comme base de référence, l'étape suivante du processus consiste à préciser dans quel cadre stratégique de développement urbain le plan d'action de la ville va s'inscrire. En tant que telle, cette étape vise à confirmer l'orientation stratégique du

développement de la ville afin de permettre un lien logique et fondé sur les données entre la vision à long terme (généralement 10-15 ans) et les objectifs à moyen terme (généralement 5-10 ans) et les actions à court terme (généralement 1-5 ans) (Illustration 17).

En règle générale, il y aura une vision pour capturer l'ambition de développement globale de la ville et plusieurs objectifs, qui peuvent être organisés selon des catégories, telles que (i) l'économie, l'environnement et le social ; (ii) les personnes, les infrastructures et la nature ; ou (iii) les secteurs et les sujets. La formulation de la vision et des objectifs

débouche sur le cadrage et la hiérarchisation des actions, comme expliqué dans la section suivante et illustré dans l'illustration 17. Ces trois éléments forment ensemble la base du suivi de l'avancement du plan d'action, comme décrit dans la troisième phase de ce processus (phase 3.2.).

illustration 17. Vision, objectifs et actions de la ville



Source : AECOM, 2022

En fonction des stratégies et des plans existants de la ville, tels qu'évalués dans le cadre du thème «Cadre institutionnel» du rapport sur le profilage de la ville, il existe deux options pour cette étape :

Option 1 – Vision/objectifs existants : La ville a déjà une vision du développement et des objectifs stratégiques - dans ce cas, ils peuvent être revus et modifiés si nécessaire ; ou

Option 2 – Pas de vision/objectifs existants : La ville n'a pas encore de vision du développement, ou sa vision est très dépassée ou ne comporte pas d'objectifs stratégiques clairement formulés - dans ce cas, la vision et les objectifs doivent être formulés sur la base des principales conclusions du rapport sur le profil de la ville, en coordination avec le personnel de l'administration municipale et les autres parties prenantes.

Dans les deux cas, la formulation de la vision et

des objectifs doit tenir compte des principales stratégies et politiques au niveau national et infranational afin de permettre l'alignement du plan d'action sur les principaux objectifs de développement et les priorités d'investissement correspondantes. Il est également important de confirmer la vision et les objectifs avec les principaux décideurs de la ville et d'autres parties prenantes impliquées dans les questions de développement urbain, car l'adhésion à l'orientation stratégique de développement plus large est une plateforme essentielle sur laquelle la mise en œuvre plus spécifique des actions individuelles peut s'appuyer.

Comme indiqué dans l'étape précédente, l'engagement des parties prenantes sur la vision et les objectifs peut se faire pendant l'atelier de profilage de la ville (activité «en amont») ou pendant l'atelier de planification des actions (activité «en aval», voir l'étape suivante).

## GUIDE DE MISE EN OEUVRE

Objectif : Établir un accord entre les parties prenantes sur la vision à long terme et les objectifs stratégiques de la ville afin d'encadrer le cadrage et la hiérarchisation des actions.

Responsabilités de chacun :

	BAD	Fournir des conseils et un soutien aux autorités municipales, le cas échéant.
	Autorités Municipales	Confirmez la vision/les objectifs existants ou engagez les parties prenantes à définir la vision/les objectifs de la ville.
	Consultant	Fournir les principales conclusions du rapport sur le profilage de la ville afin d'informer la définition, la modification ou la confirmation de la vision / des objectifs de la ville. Faciliter le processus de définition de la vision et des objectifs.
	Autres parties prenantes	Participer au processus de définition de la vision / objectifs, le cas échéant.

Résultats / livrables :

- ✓ Confirmation de la vision et des objectifs de développement urbain de la ville.
- ✓ Activité de visualisation menée avec les parties prenantes, le cas échéant.

Besoins en ressources :

Types de ressources	Besoins
Ressources en temps	Option 1 (vision/objectifs existants, avec modifications) - 2-4 semaines Option 2 (élaboration de la vision/des objectifs avec les parties prenantes) - 4-6 semaines
Ressources financières	Aucun
Ressources humaines	Consultants avec des spécialistes du secteur concerné (par exemple, un expert en politique). Disponibilité du contact dédié de la ville et connaissance de la vision et des objectifs existants de la ville. Disponibilité des autorités municipales et des autres parties prenantes si la vision / les objectifs doivent être développés. Disponibilité des contacts dédiés de la BAD si la vision / les objectifs doivent être développés.
Ressources techniques	Rapport de diagnostic de la ville Document existant sur la vision et les objectifs
Ressources matérielles	Aucune - si une activité de visualisation doit avoir lieu, elle fera partie de l'atelier sur le profilage de la ville ou de l'atelier sur le plan d'action (voir ici pour les besoins en ressources financières et matérielles).

Besoins en ressources :

Vérifier si la ville a déjà une vision et des objectifs et dans quelle mesure ils correspondent aux conclusions du rapport de profilage de la ville. Si possible, modifier une vision et des objectifs existants plutôt que de les remplacer entièrement.

Examiner les aspects transversaux pertinents pour le développement urbain de la ville (par exemple, l'égalité de genre, les opportunités de la ville intelligente, la résilience au changement climatique, la migration, le contexte post-conflit, etc.)

Déterminer si le rapport sur le profil de la ville fait ressortir des questions essentielles qui peuvent servir de base au processus de visualisation. Il est souvent plus facile pour les parties prenantes de s'engager avec certaines incitations, il est donc utile de disposer de quelques questions clés du rapport sur le profil de la ville ou d'une vision existante.

Lorsque de la modification d'une vision et des objectifs existants ou de la définition de nouveaux, être précis et éviter d'ajouter de nombreux « mots à la mode » dans une déclaration interminable.

Etre ambitieux – la vision est conçue comme une étoile directrice optimiste pour le développement de la ville au cours des 10 à 15 prochaines années.

Tâches :

1. Reconfirmer : Sur la base des étapes d'évaluation précédentes, les consultants doivent déterminer et reconfirmer avec le contact dédié de la ville si une vision de développement urbain avec des objectifs existe déjà pour la ville. Si c'est le cas, ils doivent examiner conjointement et convenir si la vision et les objectifs sont cohérents avec les conclusions du rapport de profilage de la ville, par exemple en ce qui concerne les opportunités de développement identifiées. Si c'est le cas, la vision et les objectifs existants peuvent être utilisés pour informer l'étape suivante 2.2.B. sur le « cadrage et la hiérarchisation des actions ». Dans ce cas, il est recommandé que le contact dédié de la ville partage cette conclusion avec le maire pour obtenir la confirmation de poursuivre les activités sans avoir à modifier la vision ou les objectifs.

2. Modifier ou définir : Dans le cas où la vision ou les objectifs existants nécessitent des modifications ou si une nouvelle vision et de nouveaux objectifs doivent être définis, les consultants discuteront avec les contacts dédiés de la ville et les contacts dédiés de la BAD si cette activité est mieux menée dans le cadre de l'atelier de profilage de la ville ou de l'atelier de planification des actions. Dans le cadre de l'atelier correspondant, un exercice sera mené pour les parties prenantes afin de (i) développer la vision du développement urbain de la ville (en se mettant d'accord sur une vision unique qui capture l'ambition de la ville pour les 10-15 prochaines années et répond aux conclusions du rapport sur le profil de la ville), et (ii) formuler des objectifs à moyen terme (qui reflètent les opportunités et

les défis thématiques ou sectoriels à relever au cours des 5-10 prochaines années).

Remarque : La vision du développement urbain d'une ville nécessite une large adhésion de la part d'une variété de parties prenantes. Par conséquent, le contact dédié de la ville, en consultation avec le maire, doit examiner attentivement l'invitation et la participation de différents groupes de parties prenantes du secteur public, du secteur privé et de la société civile. Sur la base du plan d'engagement avec la liste des parties prenantes, une attention particulière doit être accordée aux groupes vulnérables ou potentiellement sous-représentés. La BAD, avec sa longue expérience à travers le continent, et les consultants peuvent fournir des conseils et des recommandations supplémentaires au contact dédié de la ville sur la façon de réaliser un engagement efficace des parties prenantes dans cette activité.

3. Approbation : La vision du développement urbain d'une ville nécessite une large adhésion de la part d'une variété de parties prenantes. Par conséquent, le contact dédié de la ville, en consultation avec le maire, doit examiner attentivement l'invitation et la participation de différents groupes de parties prenantes du secteur public, du secteur privé et de la société civile. Sur la base du plan d'engagement avec la liste des parties prenantes, une attention particulière doit être accordée aux groupes vulnérables ou potentiellement sous-représentés. La BAD, avec sa longue expérience à travers le continent, et les consultants peuvent fournir des conseils et des recommandations supplémentaires au contact dédié de la ville sur la façon de réaliser un engagement efficace des parties prenantes dans cette activité.

#### Encadré 14. La vision de Conakry (Guinée)

En 2022, la ville de Conakry, par le biais du Programme Villes Africaines de la BAD, a élaboré et adopté une nouvelle vision : « Conakry - Une ville saine, sûre et ouverte ». Avec les citoyens de la capitale guinéenne, le gouvernement de Conakry a formulé cette vision à long terme, aspirationnelle et stratégique pour harmoniser le développement territorial, les infrastructures urbaines modernes et la prestation de services, et atténuer les vulnérabilités au changement climatique.

La vision s'articule autour de trois piliers clés qui orientent des actions distinctes et interconnectées pour la ville :

- Une ville saine : Conakry est une ville qui offre à ses habitants des logements améliorés, des quartiers sains, un air pur, un approvisionnement en eau potable et des installations sanitaires accessibles qui garantissent une bonne qualité de vie et le bien-être.
- Ville sûre : Conakry est une ville sûre, accessible et vivable pour tous grâce à des stratégies globales de sécurité urbaine et de prévention de la criminalité à l'échelle de la ville et des communautés.
- Ville ouverte : Conakry est une ville prospère, intelligente et bien connectée avec une économie locale diversifiée, des liens commerciaux internationaux, un vaste potentiel touristique et une forte capacité en ressources humaines locales.

Source : BAD, 2022. Diagnostic de la ville et plan d'action de Conakry. Abidjan

## Etape 2.2.B. Définition de la portée et des priorités des actions avec l'atelier de planification des actions

Cette étape vise à définir et à classer par ordre de priorité les actions concernant à la fois les investissements physiques et les mesures d'amélioration institutionnelle afin d'aider la ville à réaliser sa vision à long terme et ses objectifs à moyen terme. Ces actions doivent être axées sur ce qui peut être mis en œuvre - ou du moins initié - dans les 5 prochaines années (encadré 15). La liste initiale d'actions sera suivie d'une liste restreinte d'actions, qui seront développées dans la phase suivante de «développement du plan d'action».

Les activités de développement urbain en cours ou prévues par le gouvernement (avec la BAD ou d'autres partenaires de développement), telles qu'identifiées lors de l'établissement rapide du profil de la ville, constituent une base pour l'élaboration de la liste d'actions. En outre, le rapport de profilage de la ville - y compris les activités de l'atelier avec les parties prenantes - aura fait ressortir les opportunités à travers les 4 thèmes d'évaluation (contexte de la ville, cadre institutionnel, performance du secteur, et risques climatiques et de catastrophes), ce qui permet d'identifier les actions à inclure dans la liste longue.

Il est important de reconnaître que les investissements dans les infrastructures physiques ne suffisent pas à eux seuls à aider une ville à réaliser sa vision du développement urbain. Il convient également de prêter attention aux mesures dites «douces», qui peuvent inclure des investissements dans les domaines suivants :

- Outils et systèmes de planification, d'exploitation et de gestion urbaines ;
  - Initiatives ciblées de développement des compétences pour le personnel municipal et les autres parties prenantes ;
  - des mises à jour des règlements, des plans, des directives, des inventaires d'actifs, etc.
  - Campagnes de sensibilisation, initiatives communautaires, plateformes de partage de l'information, etc.
- Lors du cadrage des actions, il convient de prendre en considération les aspects transversaux qui contribuent à renforcer l'efficacité des actions, ainsi qu'à assurer le développement futur de la ville. Ces aspects comprennent, par exemple, l'intégration de la dimension de genre, la résilience climatique, les technologies de la ville intelligente et d'autres innovations.
- L'analyse multicritères (MCA) est une option permettant de hiérarchiser les actions. Une MCA peut aider à réduire la liste longue à un ensemble de 10 à 30 actions ; elle ne doit cependant pas être utilisée pour classer ces actions présélectionnées, car cela compliquerait le processus et pourrait créer des discussions prolongées sur les raisons pour lesquelles une action présélectionnée est mieux classée qu'une autre. Une matrice de MCA a été développée comme modèle pour noter les actions présélectionnées par rapport à 3 catégories - chacune avec 4 critères, qui peuvent être adaptés aux villes / circonstances individuelles (Tableau 11) :
- Environnement et climat : 4 critères sur la qualité de l'environnement, l'efficacité de l'utilisation des ressources, l'atténuation du climat (réduction des émissions de gaz à effet de serre) et la résilience climatique ;
  - Economique et social : 4 critères sur la croissance économique/création d'emplois, l'implication du secteur privé, l'accès aux services d'infrastructure, l'équité entre les sexes/l'inclusion sociale ; et
  - Stratégie et faisabilité : 4 critères sur le cadre réglementaire/politique, la capacité technique/administrative de la ville, l'innovation/effet de transformation, la viabilité financière de la ville.

La présélection des actions doit se faire par le biais de l'engagement des parties prenantes dans un atelier de planification d'action, comme expliqué plus en détail ci-dessous.

Sur la base des expériences réussies de planification d'actions d'autres villes, il est recommandé que la liste restreinte d'actions contienne un petit nombre d'actions bien sélectionnées qui peuvent être planifiées et mises en œuvre de manière réaliste par les autorités municipales et d'autres organisations de parties prenantes requises dans les 5 prochaines années - avec un équilibre entre les différents types d'actions (investissements physiques et «mesures douces») dans différents secteurs. Selon la taille de la ville et les capacités de l'administration municipale, une liste restreinte de 10 à 30 actions peut être la plus efficace.

Il convient de noter que l'AMC des actions n'évalue pas explicitement la possibilité d'un financement exclusif par la municipalité, car de nombreuses actions sont susceptibles d'être cofinancées, par exemple, par des ministères nationaux, des services publics, des investisseurs du secteur privé ou des partenaires de développement internationaux.

En tant qu'étape critique dans la préparation du développement du plan d'action (étape suivante), la liste restreinte d'actions préparée doit être examinée par les autorités municipales et la BAD et approuvée par le maire. Compte tenu de la structure de gouvernance centralisée dans de nombreux pays africains, il peut également être conseillé de demander l'examen et l'approbation des actions prioritaires par le gouvernement national - par exemple, le ministère des Finances - pour confirmer l'alignement des actions présélectionnées avec les priorités politiques et d'investissement au niveau national.

## GUIDE DE MISE EN OEUVRE

Objectif: Définir la portée et la priorité des actions clés à mener par la ville au cours des cinq prochaines années pour réaliser sa vision et ses objectifs dans divers secteurs et thèmes.

Responsabilités de chacun :

	BAD	Examiner la liste longue et la liste courte des actions. Participer à l'atelier de planification des actions.
	Autorités Municipales	Contribuer à l'élaboration de la liste des actions. Participer à l'analyse multicritères des actions. Coordonner la participation / les contributions des hauts fonctionnaires à l'atelier de planification des actions. Fournir des installations d'atelier pour accueillir l'engagement des parties prenantes. Participer à l'atelier de planification des actions et aux réunions techniques. Obtenir l'approbation du maire sur la liste des actions retenues. Assurer la liaison avec le gouvernement national pour l'approbation de la liste restreinte d'actions, le cas échéant.
	Consultant	Élaborer une liste d'actions. Effectuer une analyse multicritères des actions. Préparer le plan de mission. Coordonner avec les autorités municipales l'atelier et les réunions techniques. Préparer le matériel pour l'atelier de planification des actions. Conduire / faciliter les activités pendant l'atelier et les réunions techniques. Enregistrer les résultats de l'atelier et des réunions techniques. Préparer une liste restreinte d'actions à soumettre à l'approbation du gouvernement.
	Autres parties prenantes	Le personnel du gouvernement national participe à l'atelier de planification des actions, le cas échéant. D'autres parties prenantes participent à l'atelier et aux réunions techniques, selon l'invitation. Le gouvernement national examinera (et approuvera, le cas échéant) la liste restreinte d'actions.

Résultats / livrables :

- ✓ Réalisation d'un atelier de planification des actions.
- ✓ Préparation d'une liste longue et d'une liste courte d'actions (organisées en actions à court, moyen et long terme, le cas échéant).
- ✓ La liste restreinte des actions est approuvée par la ville et le gouvernement national.

## Besoins en ressources :

Types de ressources	Besoins
Ressources en temps	Développement d'un outil d'analyse multicritères - 1-2 semaines Préparation de la liste longue des actions - 2-3 semaines Préparation de l'atelier et des réunions techniques - 2-4 semaines Organisation de l'atelier et des réunions techniques - 1 à 2 semaines Enregistrement des résultats - 1 semaine Préparation de la liste restreinte d'actions - 1 semaine Approbation de la liste restreinte d'actions - 2-3 semaines
Ressources financières	Budget de dépenses pour la visite de la ville (par exemple, le voyage des consultants et de la BAD), ainsi que les installations et l'équipement des ateliers et des réunions techniques, à moins qu'ils ne soient fournis en nature par le gouvernement. Avertissement : selon la situation réglementaire ou coutumière dans une ville ou un pays donné, une rémunération ou des indemnités pour la participation des parties prenantes aux événements d'engagement peuvent être recommandées ou exigées.
Ressources humaines	Les décideurs de haut niveau, y compris le maire, doivent être disponibles pour les activités. Les parties prenantes doivent être disponibles pour les activités. Le personnel de la BAD doit être disponible pour les activités. Les médias seront invités, le cas échéant.
Ressources techniques	Outil d'analyse multicritères Informations sur les investissements en cours/prévus Informations sur la politique du gouvernement national et les priorités d'investissement Il peut y avoir des besoins d'interprétation pendant les activités d'engagement.
Ressources matérielles	Installations et équipements pour les ateliers et les réunions techniques

## Points importants :

Vérifier si la matrice de MCA (critères et leur pondération) doit être ajustée aux circonstances particulières de la ville et/ou en fonction de la vision/des objectifs convenus ou d'autres directives gouvernementales sur l'évaluation et la hiérarchisation des actions.

Passer en revue la liste longue des actions avant la MCA afin de supprimer les doublons, les entrées trop génériques (qui ne sont pas des actions) ou les éléments qui ne relèvent pas du domaine spatial ou administratif de l'administration municipale.

Veiller à ce que les actions « dures » et « douces » soient reflétées dans la liste longue.

Viser un équilibre entre les différents secteurs et thèmes.

Inclure des actions de différentes ambitions/difficultés, depuis les actions à gains rapides et les fruits à portée de main jusqu'aux actions plus complexes ou techniquement avancées.

Envisager différents formats d'engagement pour atteindre une variété de groupes de parties prenantes dans l'examen et la présélection des

actions, avec le soutien de la BAD, par exemple en organisant des réunions de la mairie ou des consultations et des expositions.

Impliquer étroitement le maire et d'autres hauts responsables dans la sélection et la présélection des actions en raison de leur importance critique dans le processus.

## Tâches :

1. Cadrage : Sur la base du rapport de profilage de la ville, d'autres plans et études existants, des réunions techniques avec les autorités municipales et d'autres parties prenantes, ainsi que des contributions obtenues au cours de l'atelier de profilage de la ville et des visites sur site, les consultants préparent une liste longue d'actions sous forme de tableau (par exemple Excel, tableau 11). Le contact dédié de la ville doit aider à rendre les informations pertinentes disponibles sur tous les plans et idées d'investissement. En plus des actions existantes, les consultants peuvent définir des actions supplémentaires qui s'alignent sur la réalisation de la vision et des objectifs de la ville.

Remarque : Au cours de l'atelier de profilage de la ville ou des activités de visualisation avec les parties prenantes, les consultants peuvent avoir

obtenu des idées d'action supplémentaires qui peuvent être reflétées dans la liste longue.

2. Classement et examen : Les consultants, en collaboration avec le contact dédié de la ville, doivent classer et trier les actions (tableau 11), en supprimant les doublons et en affinant les actions qui ne disent pas encore clairement ce qu'elles entendent réaliser (par exemple, « rendre la ville plus verte » n'est pas une action mais plutôt un objectif de développement vaguement défini ; « étendre les espaces verts à travers la ville » semblerait plus facilement réalisable). Le contact dédié de la ville et les contacts dédiés de la BAD peuvent également utiliser cette tâche pour ajouter d'autres idées d'action à la table.

3. Conception : Les consultants prépareront une MCA avec des critères et une pondération proposée pour en discuter avec le contact dédié de la ville et la BAD. En fonction de l'approche choisie, les critères et la pondération peuvent être décidés par ce groupe restreint, confirmés par le maire, et/ou finalisés par les parties prenantes lors de l'atelier de planification des actions.

Remarque : La pondération des différents critères peut s'appuyer sur la vision et les objectifs convenus de la ville (encadré 16). Ceux-ci pourraient mettre l'accent sur certains aspects, qui pourraient à leur tour se voir accorder plus de poids dans l'AMC. Il est également possible de réaliser la MCA avec tous les critères ayant le même poids et de comparer ensuite les résultats avec les actions évaluées en fonction des critères pondérés différemment.

4. Analyse: Les consultants peuvent choisir d'effectuer la MCA des actions de la liste longue avant l'atelier de planification des actions. Cela permettrait aux consultants de parvenir à une première évaluation des actions, qui pourrait servir de base à la discussion et à une analyse plus approfondie lors de l'atelier. Alternativement, l'AMC peut être réalisée à partir de zéro pendant l'atelier.

Remarque : Dans certains cas, il peut être utile d'organiser davantage les actions présélectionnées en actions à court, moyen et long terme, en particulier lorsqu'il existe des interdépendances entre les actions (c'est-à-dire qu'une activité doit être achevée en premier, avant qu'une autre ne puisse suivre) ou lorsqu'une approche programmatique est conçue qui prévoit plusieurs actions interconnectées qui s'appuient les unes sur

les autres, se déroulent partiellement en parallèle et visent un résultat commun (par exemple, pour une intervention globale d'amélioration du quartier).

5. Préparation : Bien à l'avance, les consultants identifieront avec le contact dédié de la ville un moment approprié pour la visite de la ville qui inclura l'atelier de planification d'action. Les consultants prépareront un projet de programme pour la visite et chercheront à obtenir les retours du contact dédié de la ville et des contacts dédiés de la BAD sur les activités proposées. Le programme proposé comprendra des projets d'ordre du jour pour les différentes activités (atelier et réunions techniques) et une liste préliminaire des parties prenantes, basée sur le plan d'engagement avec la liste des parties prenantes. Le contact dédié de la ville doit confirmer la disponibilité des décideurs de haut niveau et des autres parties prenantes. De même, les contacts dédiés de la BAD confirmeront la disponibilité des participants de la BAD concernés par la visite de la ville.

6. Invitation : Une fois la date et le programme confirmés, le contact dédié de la ville coordonne l'invitation des parties prenantes correspondantes pour les différentes activités. Si nécessaire, le maire et/ou le gouvernement national seront impliqués dans l'envoi des invitations. Le contact dédié de la ville note également les confirmations/déclinaisons des invitations afin de déterminer le nombre final de participants.

Remarque : En plus des appels de mise à jour réguliers entre les consultants, le contact dédié de la ville et les contacts dédiés de la BAD, il est recommandé de prendre contact de manière plus régulière à l'approche de la visite de la ville pour s'assurer que tous les préparatifs logistiques et techniques avancent comme prévu et que tout problème peut être traité de manière proactive.

7. Mise en place d'ateliers : Le contact dédié de la ville ainsi que les consultants facilitent l'exécution de l'atelier des parties prenantes. L'objectif principal de l'atelier est d'informer les parties prenantes de l'état d'avancement des activités de soutien du Programme des villes de la BAD à ce jour et d'obtenir leurs contributions à la MCA des actions. En fonction du moment où l'atelier est organisé, l'engagement avec les parties prenantes peut comporter d'autres exercices, tels que le cadrage d'actions supplémentaires, le développement/la description préliminaire

de certaines actions, la discussion et l'accord sur les projets hautement prioritaires (phase 2.3.), la confirmation de la structure du plan d'action. Les remarques d'ouverture des décideurs de haut niveau, par exemple le maire ou le représentant du gouvernement national, et le participant de la BAD peuvent exprimer l'importance de l'événement et des activités plus larges et encourager la participation active des parties prenantes tout au long de l'événement.

Remarque : En s'appuyant sur le plan d'engagement et la liste des parties prenantes, il est important de saisir les informations relatives aux participants afin de savoir qui a assisté à quelles activités tout au long du processus. En outre, il est recommandé de demander aux participants de donner leur avis sur les activités menées (aspects positifs et négatifs) afin d'améliorer les futurs formats d'engagement (voir Mise en œuvre des réunions techniques) : Afin d'informer la MCA et d'obtenir potentiellement déjà des informations plus détaillées sur les actions présélectionnées - en particulier les 5 projets potentiels de haute priorité - les consultants peuvent vouloir profiter de la visite de la ville pour mener des réunions techniques approfondies avec les responsables des actions pertinentes (par exemple, les départements sectoriels ou les services publics). Le contact dédié de la ville et les consultants faciliteront l'organisation de ces réunions techniques.

Remarque : Pour plus d'efficacité, il peut être utile d'organiser des réunions techniques en parallèle (les consultants se répartissant entre les réunions) ou d'utiliser le principe de la «porte tournante» - dans ce format, les réunions techniques se déroulent directement dans les bureaux de l'administration municipale et le personnel du service est convoqué à la réunion une fois que la session de la réunion technique du service précédent est terminée. Ce format est souvent plus efficace et plus facile à suivre pour le personnel du gouvernement qui peut facilement passer de sa chambre à la salle de réunion technique et retourner directement à son travail quotidien une fois la réunion terminée.

8. Organisation des autres activités : Diverses autres activités peuvent être menées pendant la visite de la ville, y compris des réunions préparatoires et de débriefing (par exemple avec le maire). Si nécessaire, le contact dédié de la ville avec les consultants et la BAD peut également préparer un communiqué de presse sur l'atelier et/ou d'autres

activités à partager avec les médias et/ou à publier sur les canaux médiatiques du gouvernement. La visite peut également être utilisée pour confirmer le processus ultérieur d'examen et d'approbation du plan d'action (phase 2.2.).

Remarque : Bien que cela n'ait pas été prévu lors de cette visite de la ville, des visites de sites supplémentaires peuvent être utiles lorsqu'elles permettent de présélectionner ou de développer davantage les actions prioritaires.

Remarque : Bien que la situation varie d'une ville à l'autre, il s'est souvent avéré utile de consigner les principaux enseignements et les actions de suivi d'une visite dans un document (par exemple, un aide-mémoire, un compte rendu de mission ou un rapport de retour au bureau) auquel les principales parties concernées - les autorités municipales, la BAD et les consultants - peuvent se référer pour comprendre rapidement et se mettre d'accord sur les activités menées et les étapes à venir. Ce document peut également servir de base à de futures visites de la ville ou à un échange virtuel avec les décideurs de haut niveau.

9. Rapports et suivi : Afin de s'assurer que la visite de la ville informe le développement du plan d'action (phase suivante), les consultants devront enregistrer les résultats des différentes activités (en mots, en images, en audio, et autres fichiers, selon les besoins). Pendant la visite de la ville ou juste après, les consultants, par l'intermédiaire du contact dédié de la ville, doivent également assurer le suivi des questions ou des demandes qui ont été soulevées et qui n'ont pas pu être résolues pendant les activités.

10. Présélection, examen et approbation : Les consultants traiteront les résultats de la MCA et établiront une liste restreinte d'actions. Cette liste restreinte doit être examinée par les contacts dédiés de la BAD, car elle permet d'avoir un aperçu précoce des idées de projets d'investissement potentiels à prendre en compte ultérieurement. Le contact dédié de la ville doit coordonner l'examen et l'approbation de cette liste au sein des autorités municipales, y compris le maire et le conseil municipal, le comité exécutif ou autre, selon le cas. Compte tenu de l'importance du gouvernement national dans de nombreux pays africains, il sera probablement essentiel que le contact dédié de la ville - éventuellement par l'intermédiaire du maire - demande l'examen et l'approbation des actions présélectionnées par le ministère du

gouvernement national, par exemple le ministère des Finances ou le ministère des Gouvernements locaux. À la fin de cette étape, la liste d'actions présélectionnées doit avoir été approuvée par écrit par le gouvernement, ce qui constitue un point de départ pour les activités suivantes. Il est important de souligner que le résultat de cet exercice est une liste d'actions - l'exercice ne doit pas définir un classement de ces actions présélectionnées, car cela crée une complexité inutile et un conflit potentiel dans le processus. Au contraire, le processus facilite la réduction du nombre d'actions ayant un impact à partir d'une liste originale.

Remarque : Compte tenu de la capacité des administrations municipales, il est possible de recommander une liste prioritaire de 10 à 30 actions à proposer pour le plan d'action, en vue de leur préparation et de leur mise en œuvre au cours

des cinq prochaines années.

Remarque : Il peut être utile d'organiser une présentation de la liste des actions présélectionnées aux hauts fonctionnaires de la ville et/ou du gouvernement national, en présence de la BAD. Cette présentation peut avoir lieu dans le cadre de la visite de la ville par l'atelier de planification des actions, ou après.

#### Encadré 15. De la stratégie à l'établissement des priorités - Soutien du Programme Villes Africaines de la BAD à Dodoma (Tanzanie)

En 2021, la Banque africaine de développement, dans le cadre du Programme Villes Africaines et avec le soutien de son Fonds de développement urbain et municipal (UMDF), a chargé SWECO de mener un processus de planification des actions urbaines pour la ville de Dodoma. L'objectif de cette étude était de fournir une évaluation complète du profil de la ville afin de comprendre les principaux problèmes, besoins, priorités et opportunités urbains de Dodoma.

Suite au processus de diagnostic, un exercice de vision urbaine a été mené, centré sur le plan directeur de la capitale nationale de Dodoma (2019-2039). La vision prévoit que Dodoma devienne la capitale la plus productive, la plus habitable et la plus intelligente d'Afrique subsaharienne d'ici 2050. Les priorités stratégiques clés qui sous-tendent la vision sont l'amélioration de la productivité, de la compétitivité, de l'intelligence, de l'habitabilité et de la résilience de la ville.

En s'appuyant sur le diagnostic et la vision, un plan d'action a été préparé avec des projets sur la formalisation et la numérisation des processus de collecte des déchets, des mesures d'atténuation des inondations, la diversification des sources d'énergie, l'amélioration de l'approvisionnement en eau, la conception d'un système de transport en commun rapide par bus (BRT) et les déplacements actifs.

L'engagement fort des parties prenantes, y compris les efforts considérables pour permettre la participation significative d'un ensemble diversifié d'acteurs urbains par des moyens numériques pendant la pandémie de COVID-19, a débouché sur un diagnostic et un processus de planification participative solides qui ont conduit à l'élaboration d'une vision, d'une stratégie et d'un plan d'action urbains également solides. Il reste à voir quels investissements résulteront de ce processus.

**Action plan: City of Dodoma**  
 Which of these proposed interventions do you find most/least important?

Please select **three (3) interventions that you find most important** and **one (1) intervention that you find least important**.

	Most important	Least important
Household waste separation and collection	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digital billing for waste collection	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solar PV plant (finance already agreed)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Household biogas production (from food waste) pilot project	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sustainable and affordable housing pilot project	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Water resource management plan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flood risk management plan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Community based entrepreneurship initiatives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bus Rapid Transport (BRT)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Walking & cycling masterplan & pilot project	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacity building for improved revenue collection with postcode implementation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Improved digital connectivity (broadband and/or mobile) with virtual community services pilot project	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Most important	Least important
Household waste separation and collection	●	●
Digital billing for waste collection	●	●
Solar PV plant (finance already agreed)	●	●
Household biogas production (from food waste) pilot project	●	●
Sustainable and affordable housing pilot project	●	●
Water resource management plan	●	●
Community based entrepreneurship initiatives	●	●
Bus Rapid Transport (BRT)	●	●
Walking & cycling masterplan & project	●	●
Capacity building for improved revenue collection with postcode implementation	●	●
Improved digital connectivity (broadband and/or mobile) with virtual community services pilot project	●	●

Sources : Ministère de la Terre, du Logement et du Développement des établissements humains, République-Unie de Tanzanie. 2019. Dodoma ; BAD. 2022. Plan d'action pour Dodoma. Abidjan ; BAD. 2022. Rapport annuel 2020-21 du Fonds de développement urbain et municipal. Abidjan.

### Encadré 16. Liste initiale et priorisation des actions de résilience à Fès (Maroc)

La stratégie de résilience pour Fès, au Maroc, a été élaborée dans le cadre d'ateliers interactifs avec la Banque mondiale, le ministère national de l'Intérieur, les parties prenantes de la ville et la commune de Fès afin de définir la vision du développement de la ville et les objectifs stratégiques à moyen terme.

Sur la base d'un diagnostic, une liste d'interventions a été préparée par une équipe de consultants à partir des informations recueillies tout au long du diagnostic auprès de la commune et d'experts locaux et internationaux. Des critères spécifiques ont été sélectionnés pour hiérarchiser et pondérer les actions à travers les thèmes environnementaux, sociaux, économiques et institutionnels. La liste des actions retenues a été passée au crible à l'aide des critères et des sessions d'engagement participatif des parties prenantes.



Les actions ont ensuite été détaillées et rassemblées dans une stratégie de résilience avec un plan d'action pour 2020-2025 afin de soutenir la progression des actions pour le financement et la mise en œuvre. Dans l'ensemble, le diagnostic, la stratégie de résilience qui en découle et le plan d'action ont jeté les bases de l'approche future de Fès en matière de gestion des risques de catastrophe, de renforcement des capacités, d'identification des changements de politique et d'orientation des investissements à court et à long terme pour un développement urbain résilient.



La méthodologie a également servi de base à l'élaboration d'un manuel technique destiné aux municipalités marocaines afin de les guider dans le même processus, en mettant l'accent sur la résilience au climat et aux catastrophes, et de développer des stratégies de résilience et des plans d'action pour d'autres villes.

La stratégie de résilience pour Fès, au Maroc, a été élaborée dans le cadre d'ateliers interactifs avec la Banque mondiale, le ministère national de l'Intérieur, les parties prenantes de la ville et la commune de Fès afin de définir la vision du développement de la ville et les objectifs stratégiques à moyen terme.

Sur la base d'un diagnostic, une liste d'interventions a été préparée par une équipe de consultants à partir des informations recueillies tout au long du diagnostic auprès de la commune et d'experts locaux et internationaux. Des critères spécifiques ont été sélectionnés pour hiérarchiser et pondérer les actions à travers les thèmes environnementaux, sociaux, économiques et institutionnels. La liste des actions retenues a été passée au crible à l'aide des critères et des sessions d'engagement participatif des parties prenantes.

Les actions ont ensuite été détaillées et rassemblées dans une stratégie de résilience avec un plan d'action pour 2020-2025 afin de soutenir la progression des actions pour le financement et la mise en œuvre. Dans l'ensemble, le diagnostic, la stratégie de résilience qui en découle et le plan d'action ont jeté les bases de l'approche future de Fès en matière de gestion des risques de catastrophe, de renforcement des capacités, d'identification des changements de politique et d'orientation des investissements à court et à long terme pour un développement urbain résilient.

La méthodologie a également servi de base à l'élaboration d'un manuel technique destiné aux municipalités marocaines afin de les guider dans le même processus, en mettant l'accent sur la résilience au climat et aux catastrophes, et de développer des stratégies de résilience et des plans d'action pour d'autres villes.

Source : AECOM. 2022.

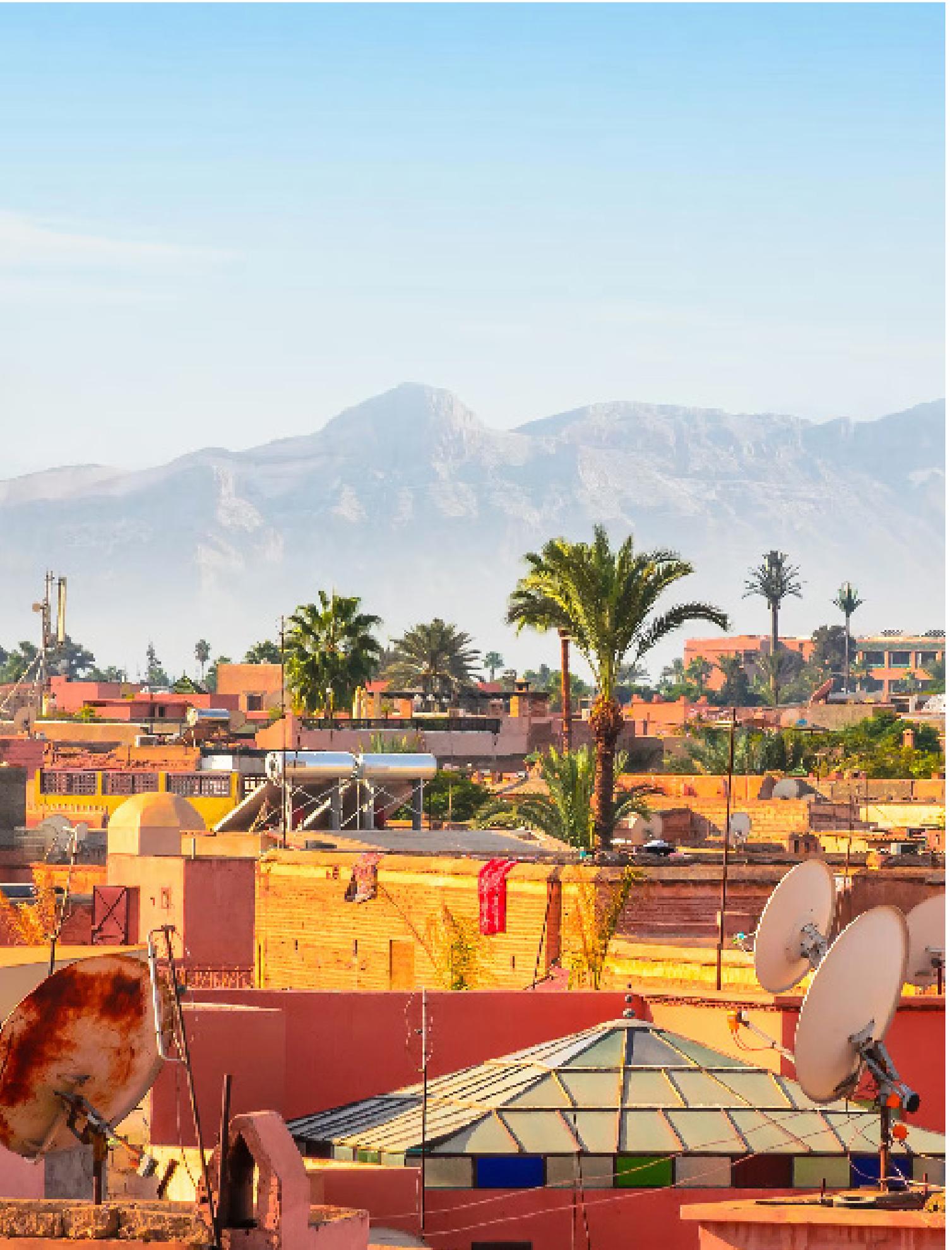


Tableau 11. Modèle : Matrice d'analyse multicritères des actions (avec exemple de pondération et d'application)

Catégories d'évaluation	Critères
ENVIRONNEMENT ET CLIMAT	C1. L'action contribue-t-elle de manière tangible à l'amélioration de la qualité de l'environnement de la ville ?
	C2. L'action améliore-t-elle l'efficacité de l'utilisation des ressources ?
	C3. L'action contribue-t-elle à la réduction des émissions de gaz à effet de serre ?
	C4. L'action contribue-t-elle à renforcer la résilience au changement climatique et aux catastrophes naturelles ?
ECONOMIE ET SOCIAL	C5. L'action doit-elle contribuer à la croissance économique et à la création d'emplois ?
	C6. L'action favorise-t-elle la participation du secteur privé, dans la mise en œuvre et/ou le financement ?
	C7. L'action améliore-t-elle l'accès aux services d'infrastructure physique et sociale ?
	C8. L'action favorise-t-elle l'équité entre les sexes et l'inclusion sociale ?
STRATÉGIE ET FAISABILITÉ	C9. L'action peut-elle être mise en œuvre dans le cadre réglementaire et politique actuel ?
	C10. L'action est-elle dans les limites des capacités techniques et administratives de la ville ?
	C11. L'action présente-t-elle des solutions très innovantes ou a-t-elle un effet transformateur considérable ?
	C12. L'action contribue-t-elle à la viabilité financière de la ville (par exemple, en générant des revenus ou en réduisant les coûts) ?

Appliqué à la notation et au classement des actions :

Informations générales	Environnement et Climat				Economie et Social				Stratégie and Faisabilité				
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	
id. de l'Action	Nom de l'Action	Type de l'Action	Source	7%	9%	7%	10%	8%	8%	10%	8%	10%	
1	...	...	...	1	2	1	2	1	1	2	2	2	
2	...	...	...	1	0	2	0	1	2	1	1	2	
3	...	...	...	2	1	2	2	1	1	1	0	2	
...	...	...	...	1	1	1	3	0	0	1	2	2	

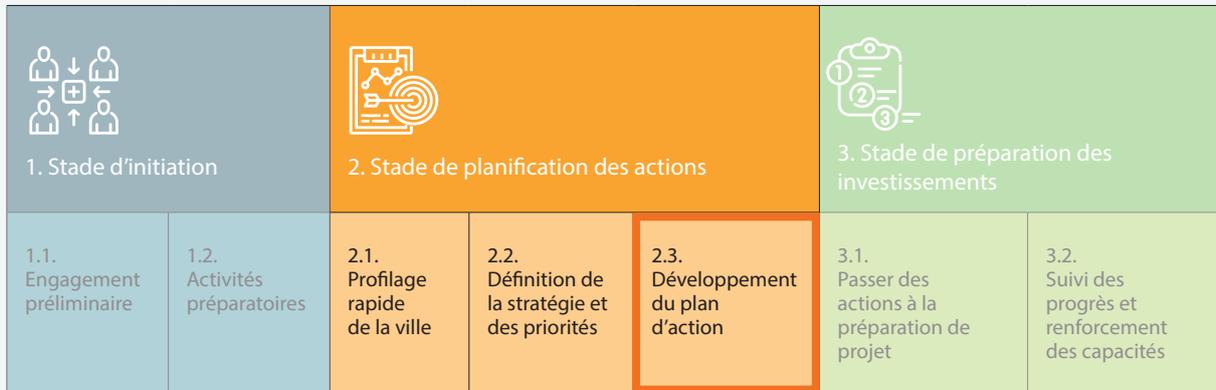
Remarque : La colonne de classement à la fin du tableau doit faciliter la distinction entre les actions qui sont incluses dans la liste restreinte et celles qui n'ont pas obtenu un score suffisamment élevé pour être sélectionnées. Il est fortement conseillé de ne pas s'engager dans des discussions prolongées sur les raisons pour lesquelles une action est classée, par exemple, numéro 2, alors qu'une autre action est classée, par exemple, numéro 4, dans une situation où ces deux actions sont incluses dans la liste restreinte.

Source : AECOM. 2022.

exemple de pondération		Pondération combinée par catégorie
	7%	33%
	9%	
	7%	
	10%	
	8%	34%
	8%	
	10%	
	8%	
	10%	33%
	8%	
	5%	
	10%	
	100%	100%

	Points		Classement pour l'inclusion dans la liste restreinte (par exemple, coupe après l'action de rang 15)	
	Score	Score pondéré	Rang	Rang pondéré
	17	1.45	1	1
	14	1.11	4	4
	15	1.21	2	3
	15	1.30	2	2

## 2.3. Développement du plan d'action



Le stade du développement du plan d'action dans le cadre de la phase de planification des actions comprend 4 stades : (i) Cartographie des actions prioritaires avec des informations générales ; (ii) Développement de fiches de projet pour les 3 à 5 actions prioritaires ; (iii) Conception de

mécanismes de mise en œuvre du plan d'action ; et (iv) Compilation et validation du plan d'action, qui sont détaillées dans les sections suivantes. L'encadré orange ci-dessous résume les objectifs et les résultats de cette phase.



### Etape 2.3.A. Cartographie des actions prioritaires avec des informations générales

Un élément clé du plan d'action d'une ville est la présentation de ses actions prioritaires à long, moyen et court terme. Les actions ayant été présélectionnées et approuvées à la phase précédente, il s'agit maintenant de présenter des informations générales sur les actions prioritaires

afin d'aider le public du plan d'action à comprendre rapidement en quoi consiste chaque action. Pour que le plan d'action reste succinct, chaque action prioritaire doit être présentée de manière très succincte sur une page maximum (voir modèle dans le tableau 12). Des fiches de projet

détaillées ne seront préparées que pour les 3 à 5 actions les plus prioritaires (étape suivante 2.3.B). Comme le modèle suit des catégories similaires à celles du modèle de fiche de projet (tableau 17), il est efficace de se baser ultérieurement sur les informations générales pour saisir plus de détails pour les 3-5 actions prioritaires.

Pour les actions présélectionnées, il est conseillé d’impliquer les départements sectoriels concernés ou des entités similaires à un stade précoce afin de s’assurer que chaque action proposée soit sous la responsabilité de quelqu’un. Le financement étant d’une importance capitale,

les actions classées par ordre de priorité doivent présenter des informations indicatives sur les mécanismes de financement possibles. Cela comprend des aspects tels que les parties et les sources, ainsi que le type de financement qui pourrait être applicable à une action - en tenant compte, également, de l’implication du secteur privé dans le financement et l’exécution du projet (encadré 17), ainsi que de l’éligibilité des actions d’une ville au financement climatique, par exemple par le biais de la BAD (encadré 18).

### GUIDE DE MISE EN OEUVRE

Objectif : Établir une liste d’actions présélectionnées avec des informations générales pour constituer une partie essentielle du plan d’action.

Responsabilités de chacun :

	BAD	Les contacts dédiés de la BAD (et les confrères du même secteur, le cas échéant) examineront les actions répertoriées. Partager les actions répertoriées avec les confrères du financement climatique et du secteur privé pour une identification précoce du potentiel correspondant.
	Autorités Municipales	Le contact dédié de la ville coordonnera avec les responsables des actions concernées afin d’obtenir des contributions techniques, un examen et une approbation des actions présélectionnées.
	Consultant	Établir et mettre à jour la liste des actions retenues. Obtenir les commentaires des responsables des actions. Finaliser les actions présélectionnées en fonction des commentaires reçus.
	Autres parties prenantes	Les responsables des actions fourniront des connaissances techniques et un examen de la cartographie des actions présélectionnées, le cas échéant.

Résultats / livrables :

- ✓ 10 à 30 actions présélectionnées, accompagnées d’informations générales.

Besoins en ressources :

Types de ressources	Besoins
Ressources en temps	Mise en œuvre des actions présélectionnées - 4 à 6 semaines Examen des actions sélectionnées - 2 à 4 semaines Mise à jour des actions présélectionnées - 2-3 semaines
Ressources financières	Aucunes
Ressources humaines	Différents spécialistes sectoriels des consultants Disponibilité du contact dédié de la ville (et d’autres parties prenantes) pour les contributions techniques et la révision. Disponibilité des contacts dédiés de la BAD (et de leurs collègues du secteur) pour la révision. Disponibilité des collègues de la BAD chargés du financement du climat et du secteur privé pour la révision.
Ressources techniques	Compréhension des solutions techniques, réglementaires/politiques et financières applicables à chaque action.
Ressources matérielles	Aucunes

Points importants :

Veiller à ce que la description de chaque action soit courte et simple

Faire référence à des actions similaires dans d'autres villes pour décrire l'action présélectionnée en l'absence de données plus concrètes (par exemple, en ce qui concerne les délais, les modes de réalisation et les coûts estimés).

Mettre en évidence les activités, études ou communications existantes avec des investisseurs potentiels qui précisent à quel stade se trouve actuellement l'action.

Examiner si les autorités municipales ont de l'expérience dans la réalisation de projets d'infrastructure non traditionnels (par ex. PPP) et quels modes de réalisation peuvent être proposés en conséquence.

Examiner si une action peut être éligible au financement climatique.

Réfléchir à d'autres aspects transversaux tels que l'égalité de genre et les solutions technologiques intelligentes.

Estimer les avantages et les impacts potentiels de l'action et fournir des estimations quantifiées si possible.

S'assurer que les responsables de l'action (les «clients du projet») comprennent et approuvent les actions proposées.

Tâches :

1. Rédaction : Sur la base des actions prioritaires convenues lors des étapes précédentes, les Consultants élaborent chaque action en suivant le modèle proposé (Tableau 12). Les Consultants doivent demander au contact dédié de la ville de contribuer au développement des actions, en particulier, de coordonner avec les services sectoriels pertinents ou similaires qui seraient les responsables des actions ('clients du projet') pour chaque action. Le cas échéant, les acteurs du gouvernement national peuvent également être impliqués dans l'élaboration des actions, si nécessaire.

Remarque : Il est reconnu que des informations détaillées ne seront probablement pas disponibles pour de nombreuses actions présélectionnées. Les consultants doivent utiliser des cas de référence et discuter avec les parties prenantes de la ville et la BAD sur les projets comparables applicables d'autres villes sur lesquels les informations générales pour chaque action peuvent être basées.

Remarque : Bien que chaque action cartographiée ne doive pas dépasser une page, il appartient aux consultants de joindre des informations supplémentaires ou de développer des sections individuelles du modèle dans les situations où des détails supplémentaires sont facilement disponibles sur une action. Il est également possible de faire référence dans le modèle à d'autres études existantes.

2. Engagement et examen : Le contact dédié la Ville aidera les Consultants à impliquer les responsables potentiels d'actions, par exemple en leur demandant des contributions écrites, en les faisant participer à des appels virtuels ou en organisant des réunions techniques dans le cadre de l'atelier de planification des actions (étape 2.2.). Ils peuvent à la fois fournir des contributions techniques et examiner les projets d'actions. Parallèlement, les contacts dédiés de la BAD examineront également les projets d'actions et obtiendront les contributions des collègues du secteur et des spécialistes du financement du climat et du secteur privé, le cas échéant.

Remarque : Comme la rédaction des actions peut progresser à des vitesses différentes, les consultants peuvent convenir avec le contact dédié de la ville et les contacts dédiés de la BAD de partager les projets d'actions dès qu'ils sont disponibles, au lieu d'attendre que toutes les actions soient rédigées avant de les partager pour examen. En tant que tel, ce processus prévoit un processus de révision continu, avec une certaine flexibilité nécessaire de la part de tous les experts impliqués.

3. Confirmation : Après avoir reçu les commentaires des autorités municipales et de la BAD, les consultants mettront à jour les actions et transmettront l'ensemble final au contact dédié de la ville pour qu'il le partage avec le maire et lui demande de confirmer que les actions

développées peuvent être incluses en tant que telles dans le plan d'action suivant. Dans le cas où le gouvernement national, par exemple par le biais du ministère des Finances, est déjà bien impliqué dans le processus de soutien du

programme des villes de la BAD pour cette ville, il peut choisir d'examiner également et de fournir sa confirmation pour les actions tracées.

Tableau 12. Modèle : Action cartographiée (avec l'exemple illustratif de «Bizerte Ville Intelligente - Projet de développement d'une zone franche numérique (Tunisie)»)

Titre du projet	Bizerte Ville Intelligente – Développement d'une zone franche numérique
Type de projet	développement de projet d'investissement
Objectif du projet	Créer un écosystème commercial de type «Zone Franche Numérique» spécialisé dans le traitement des données et les services numériques.
Théorie du changement simplifiée	Le développement d'une «zone franche numérique», comprenant un port numérique intercontinental et un centre de big data, catalysera la croissance économique de Bizerte et des régions environnantes.
Description du projet	La ville a l'intention de tirer parti du potentiel des câbles marins, l'infrastructure de données mondiale principale, qui passent tout près de Bizerte. La construction d'une nouvelle station d'atterrissage pour les câbles, des investissements dans des centres de données et une série de projets de soutien à la ville intelligente aideront Bizerte à accéder à l'autoroute des données et à se positionner au centre de l'un des principaux centres économiques de la Tunisie pour le 21 <sup>e</sup> siècle. L'assistance technique se concentrera sur une série d'études de faisabilité pour les différents éléments d'investissement proposés. En outre, un soutien au développement des capacités sera fourni à la municipalité de Bizerte grâce à l'échange de connaissances entre les homologues tunisiens et coréens, facilité par la collaboration avec la ville de Busan, un leader de la technologie des villes intelligentes en Asie.
Etat de la préparation	Proposé (en attente d'approbation), aucune étude détaillée n'a encore été réalisée.
délai d'exécution	12 mois
Client du projet	La municipalité de Bizerte
Partenaires du projet	BAD; UMDf ; Bizerte 2050 ; Tunisian Smart Cities ; le gouvernement de Bizerte ; le gouvernement de Tunisie ; Bizerte 2050 ; le gouvernement de Corée
Bénéfices clés	Croissance économique locale ; Création d'emplois et emploi ; Développement des moyens de subsistance ; Développement d'une ville intelligente ; développement des ressources humaines locales
Approche financière	Subvention d'assistance technique (Gouvernement de Corée) Prêt non souverain (BAD)
Coût estimé du projet	Pré-investissement : 0,6 million USD (don de la BAD) Investissement : 50-60 millions USD (prêt non souverain de la BAD)

Source : Modèle développé par AECOM, 2022. Les informations de l'exemple illustratif proviennent de la BAD. 2021. Diagnostic et plan d'action de la ville de Bizerte. Abidjan ; BAD. 2022. Fonds de développement urbain et municipal. Rapport intérimaire 2022. Abidjan.

### Encadré 17. Importance des partenariats public-privé dans la fourniture d'infrastructures urbaines en Afrique

La médiocrité des infrastructures continue de freiner la croissance économique dans la plupart des villes et des pays africains. Les impacts croissants du changement climatique signifient que les services d'infrastructure déjà peu fiables seront fortement affectés et que le déficit de financement existant de 100 milliards de dollars par an d'ici 2025 sur le continent risque de s'accroître. Les infrastructures en Afrique sont largement financées par les gouvernements nationaux, représentant 37% (37,5 milliards de dollars US) de l'engagement total en 2018, cependant seulement 10% des projets d'infrastructure prioritaires arrivent à la clôture du projet, 80% tombant au stade de la faisabilité.

Par conséquent, il est tout aussi important de développer davantage de projets d'infrastructure que de mobiliser des investissements publics et privés résilients au climat et de garantir l'accès aux financements pour prendre en charge les composantes d'adaptation et de résilience de ces projets. Les partenariats public-privé (PPP) constituent un point d'entrée essentiel pour intégrer l'adaptation et la résilience climatiques dans les projets d'infrastructures urbaines.

Au cours de la dernière décennie, les gouvernements et les organismes multilatéraux en Afrique se tournent de plus en plus vers les PPP pour attirer des capitaux privés dans les projets d'infrastructure et combler le déficit d'investissement existant. Ces institutions ont beaucoup investi dans la mise en place de cadres de PPP afin de créer un environnement favorable à la mise en œuvre de projets dans divers secteurs et zones géographiques. Parmi les PPP réussis pour des infrastructures résilientes en Afrique figurent l'irrigation du delta occidental en Égypte, l'autoroute à péage Dakar-Diamniadio au Sénégal, le port sec au Niger, le projet d'énergie éolienne du lac Turkana au Kenya et la liaison ferroviaire rapide Gautrain en Afrique du Sud. La BAD, dans ses efforts pour combler le déficit de financement de l'infrastructure de la région et tirer parti de l'énorme opportunité à long terme des PPP pour l'infrastructure urbaine, a approuvé son Cadre stratégique PPP pour 2021-2031. Cette stratégie à trois volets vise à renforcer les environnements propices aux PPP, à soutenir la préparation des projets de PPP et les conseils en matière de transactions, et à financer les PPP grâce à l'ensemble de ses instruments de financement.

Source : ONU. 2017. Afrique Renouveau. Des partenariats qui donnent un nouveau visage à l'Afrique : Le secteur privé investit dans des mégaprojets ; Banque mondiale. 2021. Relever les défis d'aujourd'hui pour construire une stratégie PPP durable à long terme pour l'Afrique ; Banque mondiale. 2022. Les PPP en Afrique sub-saharienne : Etudes de cas pour les décideurs politiques. Washington D.C. ; BAD. 2022. Cadre stratégique des PPP 2021-2031. Abidjan.

### Encadré 18. Les efforts de la BAD pour rendre le financement climatique accessible aux villes africaines

Depuis la mi-2021, le Fonds de développement urbain et municipal (UMDF) de la Banque africaine de développement a pris des mesures pour s'assurer qu'une approche tenant compte du climat soit intégrée dans le Programme des villes africaines et pour s'assurer que les projets et les composantes et activités spécifiques au climat dans le cadre des projets soient développés et structurés de manière à pouvoir mobiliser des financements spécifiques au climat à partir du large éventail de fonds et de facilités dédiés au climat. D'autres directives seront disponibles pour aider le Programme des villes africaines de la BAD à soutenir les villes et les gouvernements nationaux dans l'identification, la hiérarchisation et la préparation des projets dans le but d'accéder au financement climatique pour les actions d'atténuation et d'adaptation. Les futures mises à jour de cette méthodologie peuvent refléter les conseils et les orientations stratégiques connexes.

Source : Jexium. 2022.

## Étape 2.3.B. Élaboration de fiches de projet pour les 3 à 5 actions les plus prioritaires

Destinée à faire du plan d'action d'une ville un document très utile qui soutient le lien entre la planification et l'investissement, le stade de développement du plan d'action comprend l'étape de développement de fiches de projet plus détaillées pour les 3-5 actions prioritaires.

Le modèle pour cette étape (Tableau 17) a été aligné en termes de structure et de catégories par rapport aux modèles utilisés par la BAD pour la préparation, l'évaluation et l'approbation des prêts. Ainsi, les 5 fiches de projet qui en résultent peuvent être utilisées par le gouvernement, la BAD et les partenaires de développement similaires, et/ou le secteur privé pour des études de faisabilité, etc. Contrairement à la cartographie succincte des actions présélectionnées dans l'étape précédente, les 3-5 actions prioritaires sont censées être développées de manière beaucoup plus détaillée, de sorte que les fiches résultantes fournissent une vue d'ensemble claire de l'investissement proposé en tant que dossier commercial pour un engagement ultérieur avec des investisseurs potentiels.

Si les 3 à 5 actions prioritaires n'ont pas déjà été discutées et choisies lors de l'atelier de planification des actions, elles peuvent être sélectionnées sur la base de certains des critères suivants : (i) en prenant les 5 actions les mieux classées de l'AMC (phase 2.2.) ; (ii) en sélectionnant les 5 actions les plus urgentes ; (iii) en sélectionnant les 5 actions les plus prêtes à être déplacées vers la préparation et la mise en œuvre du projet ; et/ou (iv) en sélectionnant un mélange d'actions hautement prioritaires qui sont des « gains rapides » (c'est-à-dire qui fournissent des résultats rapides), des « gains rapides » (c'est-à-dire qui fournissent des résultats rapides), des « gains rapides » (c'est-à-dire qui fournissent des résultats rapides) et des « gains rapides » (c'est-à-

dire qui fournissent des résultats rapides). (iv) en sélectionnant un mélange d'actions hautement prioritaires qui sont des « gains rapides » (c'est-à-dire qui fournissent des résultats rapides), des « fruits à portée de main » (c'est-à-dire qui sont raisonnablement faciles à mettre en œuvre), ou particulièrement « transformatives » (c'est-à-dire qui ont un grand potentiel d'impact positif sur le développement urbain dans la ville).

Il convient de noter que les actions présélectionnées par une ville ne sont pas toujours des « projets » au sens strict de la définition. Le plan d'action d'une ville est susceptible de présenter une variété de types d'actions qui peuvent être liées à des investissements dans les infrastructures physiques, à des programmes d'investissement plus importants, ainsi qu'à des mesures « douces » concernant les efforts d'amélioration institutionnelle (encadré 19). Cependant, pour les 3 à 5 actions prioritaires, il est nécessaire de les adapter en un projet d'investissement réalisable - un ensemble distinct d'activités qui peuvent être financées par une transaction spécifique. Cela signifie, par exemple, qu'une action plus programmatique concernant « l'expansion des options de transport périurbain par le biais d'un transport par bus propre » pourrait devenir un projet pour « l'achat de bus électriques pour le transport périurbain » ; ou une mesure « douce » concernant « l'amélioration de la collecte et de l'utilisation des données spatiales dans la planification urbaine » pourrait devenir un projet sur « le déploiement d'un système d'information géographique pour les opérations de planification spatiale municipale ».

## GUIDE DE MISE EN OEUVRE

Objectif : Convenir des 3 à 5 actions prioritaires à développer plus en détail dans des fiches de projet.

Responsabilités de chacun :

	BAD	Fournir des conseils au gouvernement pour la sélection des 3 à 5 actions prioritaires. Examiner les fiches de projet des 3 à 5 actions prioritaires, y compris les contributions des collègues du secteur, le cas échéant.
	Autorités Municipales	Sélectionner les 3 à 5 actions les plus prioritaires. Obtenir la confirmation du gouvernement national sur la sélection, si nécessaire. Le contact dédié de la ville coordonnera avec les responsables d'actions concernés pour obtenir des contributions techniques, une révision et une approbation des 3 à 5 actions prioritaires. Examiner les fiches de projet des 3 à 5 actions prioritaires.
	Consultant	Fournir des conseils au gouvernement et à la BAD pour sélectionner les 3-5 actions prioritaires. Préparer des fiches de projet pour les 3-5 premières actions prioritaires. Obtenir des contributions des responsables d'actions pour le développement des fiches de projet. Finaliser les fiches de projet en fonction des commentaires reçus.
	Autres parties prenantes	Le gouvernement national confirme la sélection des 3-5 actions prioritaires, si nécessaire. Les responsables des actions doivent apporter leurs connaissances techniques et leur révision aux développements des fiches de projet.

Résultats / Livrables :

- ✓ Élaboration de fiches de projet pour les 3 à 5 actions prioritaires.

Besoins en ressources :

Types de ressources	Besoins
Ressources en temps	Rédaction des fiches de projet - 4-6 semaines Révision des fiches de projet - 2 à 3 semaines Finalisation des fiches de projet - 2 semaines
Ressources financières	Aucunes
Ressources humaines	Différents spécialistes sectoriels des consultants Disponibilité du contact dédié de la ville (et d'autres parties prenantes) pour les contributions techniques et la révision. Disponibilité des contacts dédiés de la BAD (et des collègues du secteur) pour la révision.
Ressources techniques	Compréhension des solutions techniques, réglementaires/politiques et financières applicables à chaque action.
Ressources matérielles	Aucunes

Points importants :

Examiner dans quelle mesure les 3 à 5 actions prioritaires contribueront à la réalisation de la vision et des objectifs convenus de l'administration municipale et choisir parmi les actions présélectionnées en conséquence.

S'assurer que les actions présélectionnées pour l'élaboration de la fiche de projet sont des projets réalisables (investissement) avec une justification, des résultats et des produits clairs, ainsi que des informations indicatives sur les modalités de mise en œuvre potentielles.

Se référer à des actions similaires dans d'autres villes pour développer les informations du modèle de fiche de projet (par exemple, en ce qui concerne les délais, les modes de réalisation et les coûts estimés).

Être aussi précis que possible tout en restant succinct dans la présentation des informations.

Utiliser les annexes de la fiche de projet pour partager le matériel supplémentaire disponible pour une action, par exemple des cartes, des études ou des calculs.

Engager les responsables de l'action (les «clients du projet») pour vous assurer que les approches, les solutions et les modes d'exécution proposés pour une action sont considérés comme faisables et qu'ils peuvent se les approprier.

S'efforcer d'aligner les actions sur le cadre politique et stratégique existant au niveau mondial (par exemple, les ODD), régional (par exemple, l'Agenda 2063 de l'Union africaine), national (par exemple, la stratégie de développement du pays) et infranational (par exemple, le plan directeur de la ville).

Réfléchir à d'autres aspects transversaux tels que l'intégration des femmes et les solutions technologiques intelligentes.

Quantifier les informations lorsque cela est possible. Utiliser des fourchettes lorsque les estimations ne peuvent pas être plus concrètes à ce stade.

Exploiter l'expérience du personnel de la BAD dans la conception de fiches de projet pour les actions.

Tâches :

1. Selection : Le contact dédié de la ville doit demander aux décideurs de haut niveau de décider quelles sont les 3 à 5 actions de la liste restreinte à retenir pour l'élaboration de la fiche de projet. En fonction du contexte de gouvernance, cette sélection peut être faite par le maire, en consultation avec le conseil municipal, le comité exécutif, ou similaire ; et/ou inclure éventuellement la participation du gouvernement national, par exemple le ministère des Finances ; et/ou être informée par une consultation des parties prenantes, par exemple dans le cadre de l'atelier de planification des actions (phase 2.2.). La sélection des 3 à 5 projets hautement prioritaires peut être déterminée sur la base de critères tels que le besoin urgent d'infrastructures ou de services, la faisabilité technique des projets, la disponibilité probable de financements, l'intérêt ou l'engagement exprimé par les donateurs ou les investisseurs, etc. Cette sélection ne doit pas être influencée par l'utilisation de la matrice de MCA précédente. En outre, il n'est pas conseillé de discuter d'un classement parmi les 3-5 projets hautement prioritaires, car chacun d'entre eux est susceptible d'avoir sa propre valeur. Les consultants peuvent fournir des conseils techniques sur les actions présélectionnées qui pourraient être choisies. En même temps, les contacts dédiés de la BAD devraient être en conversation avec la ville et le gouvernement national pour arriver à une sélection.

Remarque : La BAD dispose de différents modes d'engagement et de communication avec les gouvernements nationaux et municipaux. Elle peut utiliser différents moyens pour discuter de la sélection du gouvernement pour les 3-5 actions prioritaires. Comme expliqué plus en détail à la phase 3.1, il doit être clair pour les décideurs de haut niveau que la BAD, par le biais de l'UMDF, s'engage à soutenir le développement d'une des 3-5 actions prioritaires, par exemple par des études de faisabilité ou des évaluations similaires. Par conséquent, il est essentiel d'inclure ce 1 projet parmi les 5 actions présélectionnées pour le développement de la fiche de projet.

2. Développer : Après avoir sélectionné 3 à 5 actions pour l'élaboration de fiches de projet, les consultants utiliseront les informations générales précédemment cartographiées pour ces 3 à 5 actions et élaboreront le modèle de fiche de projet pour chacune d'entre elles. Comme pour la phase précédente, le contact dédié de la ville aidera à coordonner avec les départements sectoriels concernés ou les responsables d'actions similaires («clients du projet») afin d'obtenir leurs contributions techniques, leur adhésion et leur révision des fiches de projet.

3. Examen : Outre le contact dédié de la ville qui coordonne l'examen des fiches d'avant-projet par les collègues sectoriels concernés de la ville et du gouvernement national, les contacts dédiés de la BAD doivent coordonner l'examen par leurs collègues sectoriels. L'implication du responsable du programme pays de la BAD, des spécialistes transversaux (par exemple, pour le genre, les sauvegardes, le financement du climat) et des collègues du secteur privé peut également être recommandée.

4. Mise à jour et Confirmation: Sur la base des commentaires reçus du gouvernement et de la BAD, les consultants mettront à jour les 5 fiches de projet. Le contact dédié de la ville cherchera à obtenir la confirmation des fiches de projet finales auprès du maire et du gouvernement national, par exemple le ministère des Finances ou le ministère de tutelle de chaque action, le cas échéant.

Remarque : Si cela est utile et demandé, les consultants, le contact dédié de la ville et les contacts dédiés de la BAD peuvent présenter les 3 à 5 actions prioritaires par le biais d'un appel virtuel au personnel du gouvernement et de la BAD, ainsi qu'à d'autres parties prenantes, le cas échéant.

### Encadré 19. Cinq actions prioritaires du plan d'action d'Antananarivo (Madagascar)

En 2021, la BAD, dans le cadre de son Programme Villes Africaines, avec le soutien du Fonds de développement urbain et municipal (UMDF), a chargé Madexpertise et CityLinks de réaliser un diagnostic urbain et un plan d'action pour la ville d'Antananarivo.

L'étude consistait en la phase de diagnostic rapide entreprise pour la Commune Urbaine d'Antananarivo (CUA) et est structurée autour de la Vision Antananarivo 2025-2040 avec trois piliers : (i) une ville polycentrique, connectée et productive ; (ii) une ville inclusive, accessible et sécurisée ; et (iii) une ville résiliente, verte et saine.

La vision a été élaborée à la suite d'un vaste engagement des parties prenantes, et le plan d'action est en outre structuré autour des principaux piliers stratégiques de la vision.

Le plan d'action met l'accent sur la mobilité et l'accessibilité urbaines comme l'une des priorités de développement de la ville, et fait référence à la nécessité d'investissements multiples, de la préparation du plan de mobilité urbaine durable (SUMP) aux études de faisabilité pour l'extension du réseau ferroviaire, et à la conception d'un réseau de transport rapide par bus (BRT). L'accent est également mis sur le développement polycentrique, l'extension des réseaux de transport dans les périphéries, l'optimisation de l'utilisation des sols et la réalisation d'études de relocalisation du marché afin d'identifier des emplacements plus appropriés pour les activités industrielles clés. L'étude de diagnostic a fourni une vue d'ensemble des projets prioritaires qui peuvent constituer la base des investissements indispensables dans des infrastructures durables et résilientes à Antananarivo. Les 5 actions prioritaires sont :



1. Le plan de mobilité urbaine durable (SUMP) et le système de transport rapide par bus (BRT) : Un investissement de 40-50 millions USD pour le développement de la ligne BRT et la construction d'un centre de transport multimodal.
2. Ville polycentrique et développement orienté vers le transport en commun (TOD) : Un investissement de 25 à 50 millions d'USD pour le développement de deux sous-centres urbains et de zones industrielles.
3. Logement abordable et collectif : Investissement de 62 millions d'USD pour la construction de 5 000 unités de logement.
4. Projets de résilience urbaine et de ville éponge : Investissement de 15 millions d'USD pour un projet pilote de lotissement «Fokontany résilient».

Source : BAD. 2021. Diagnostic et plan d'action de la ville d'Antananarivo. Abidjan.

## Etape 2.3.C. Conception des mécanismes de mise en œuvre du plan d'action

Un autre élément essentiel du plan d'action d'une ville est le calendrier d'exécution et les mécanismes de gouvernance. Cela peut inclure l'élaboration d'un diagramme de Gantt pour illustrer l'enchaînement proposé de toutes les actions présélectionnées. Les autorités municipales doivent convenir de la manière dont il envisage de mettre en œuvre le plan d'action et de suivre son évolution dans le temps. Par exemple, le contact dédié de la ville peut continuer à jouer le rôle de coordinateur de l'exécution du plan d'action. De même, si un groupe de travail technique ou un comité similaire a été mis en place pour aider à la mise en œuvre

du processus de soutien ACP de la BAD jusqu'à présent, il peut être utile qu'il continue à jouer son rôle pendant l'exécution du plan d'action.

Cet aspect est directement lié au suivi des progrès. Afin d'assurer la responsabilité et le suivi du plan d'action, les autorités municipales et la BAD doivent régulièrement examiner comment le plan d'action est mis en œuvre et comment les actions prioritaires présentées dans le plan d'action progressent de la planification au financement, à la mise en œuvre et au fonctionnement. Les activités connexes sont expliquées plus en détail à la phase 3.2.

### GUIDE DE MISE EN OEUVRE

Objectif : Concevoir des dispositions de gouvernance pour la mise en œuvre du plan d'action.

Responsabilités de chacun :

	BAD	Fournir des conseils sur les mécanismes de mise en œuvre et les examiner.
	Autorités Municipales	Le contact dédié de la ville co-développe les mécanismes de mise en œuvre. Le contact dédié de la ville doit obtenir la confirmation des mécanismes de mise en œuvre proposés.
	Consultant	Co-développer et mettre à jour les mécanismes de mise en œuvre en fonction du retour d'information reçu.
	Autres parties prenantes	Le gouvernement national doit examiner et confirmer les mécanismes de mise en œuvre, le cas échéant.

Résultats / Livrables:

- ✓ Confirmation des dispositions prises pour la mise en œuvre du plan d'action.

Resource Requirements:

Types de ressources	Besoins
Ressources en temps	Rédaction des dispositions de mise en œuvre - 1 à 2 semaines Révision des dispositions de mise en œuvre - 1 à 2 semaines Finalisation des modalités de mise en œuvre - 1 semaine
Ressources financières	Aucunes
Ressources humaines	Consultants avec des spécialistes du secteur concerné (par exemple, un expert en politique). Disponibilité et appropriation des contacts dédiés de la ville Disponibilité des contacts dédiés de la BAD pour examen et conseils Soutien des décideurs de haut niveau (municipaux et nationaux)
Ressources techniques	Planification de la mise en œuvre et expertise en matière de structure de gouvernance
Ressources matérielles	Aucune. Mise en garde : Bien que cette étape en soi ne nécessite pas de ressources matérielles ou financières, le rôle de coordination de la mise en œuvre du plan d'action peut être une responsabilité supplémentaire pour le personnel de l'administration municipale et nécessite donc la disponibilité de temps et de ressources financières supplémentaires pour permettre à cette personne d'assumer cette tâche.

Points importants :

Examiner les projets et plans antérieurs de la municipalité qui ont bien fonctionné et vérifiez si une approche similaire pourrait être reproduite.

Discuter honnêtement avec le personnel de l'administration municipale pour savoir où se trouvent les meilleures capacités et ressources pour assumer un rôle de coordination dans la mise en œuvre du plan d'action.

Confirmer l'adhésion des services sectoriels aux actions individuelles, car cela soulagera les épaules du responsable de la coordination. Essayer d'utiliser les fonctions et processus existants plutôt que d'en créer de nouveaux.

Tâches :

1. Planification de la mise en œuvre : Les consultants doivent utiliser un outil pour illustrer la mise en œuvre du plan d'action (par exemple, un diagramme de Gantt). Le résultat de cet outil doit être examiné par le contact dédié de la ville et les contacts dédiés de la BAD et mis à jour en conséquence, avant d'être inclus dans le plan d'action (prochaine étape 2.3.D).

2. Modalités de mise en œuvre : Les consultants avec les contacts dédiés de la BAD doivent discuter avec le contact dédié de la ville de l'approche de la mise en œuvre et du suivi du plan d'action qui peut fonctionner pour les autorités municipales. Une fois les dispositions rédigées, elles doivent être discutées et approuvées avec le maire et les autres décideurs de haut niveau concernés de l'administration municipale. L'approche qui en résulte doit être consignée dans un document court (généralement 1 à 2 pages seulement),

définissant :

- Comment le plan d'action sera mis en œuvre;
- Comment la mise en œuvre du plan d'action sera coordonnée et suivie (voir le tableau 15 pour un modèle de suivi) ;
- Qui est chargé de la mise en œuvre et de la coordination ; et
- Comment la mise en œuvre et la coordination seront supervisées et les progrès discutés en conséquence.

Remarque : Comme mentionné ci-dessus, le rôle de coordination de la mise en œuvre du plan d'action s'accompagne d'exigences supplémentaires en termes de capacités et de temps, qui doivent être discutées honnêtement avec les décideurs de haut niveau de l'administration municipale afin de s'assurer que la ou les personnes désignées sont effectivement en mesure de remplir leurs tâches.

Remarque : Comme le Programme Villes de la BAD étend son soutien à un nombre croissant de villes, de nouvelles connaissances seront acquises sur la façon dont les différentes villes abordent la mise en œuvre de leur plan d'action. Grâce à l'apprentissage entre pairs, les gouvernements municipaux à ce stade du processus peuvent apprendre de ceux qui ont déjà réalisé leur plan d'action (voir également la phase 3.2. sur le développement des capacités).

Remarque : Si cela s'avère utile, les autorités municipales peuvent décider d'établir une unité de mise en œuvre du projet (PIU) qui peut superviser la mise en œuvre du plan d'action, ainsi que coordonner les différentes activités pour les actions individuelles présélectionnées, en particulier les 3-5 actions prioritaires.

## Etape 2.3.D. Compilation et validation du plan d'action de la ville

Après avoir dressé la carte des actions prioritaires, préparé des fiches de projet pour les 3 à 5 actions les plus prioritaires et défini le calendrier de mise en œuvre et la structure de gouvernance, le plan d'action peut être compilé. Le style du document doit s'adresser à un public diversifié, être factuel, éviter les formulations techniques trop complexes et fournir un contenu visuellement attrayant (par exemple, en utilisant des photos, des infographies et des cartes). Une proposition de structure pour le plan d'action est fournie dans le tableau 13.

L'examen du projet de plan d'action ne devrait pas prendre trop de temps, car tous les éléments du plan ont déjà été élaborés, examinés et confirmés/approuvés par l'administration municipale et d'autres parties prenantes concernées. L'approche de la révision variera d'une ville à l'autre, comme expliqué plus en détail dans la section des tâches ci-dessous. En fonction du contexte de gouvernance, il est envisagé que le plan d'action final approuvé soit mis à la disposition du grand public sur le site Web du gouvernement et sur celui de la BAD.

### GUIDE DE MISE EN OEUVRE

Objectif : Compiler et valider les principaux résultats du processus de soutien du programme Villes de la BAD dans un document succinct de plan d'action.

Responsabilités de chacun :

	BAD	Contribuer à la compilation du plan d'action, le cas échéant. Examiner le projet de plan d'action. Mettre le plan d'action final à la disposition du public, si cela a été convenu.
	Autorités Municipales	Le contact dédié de la ville doit confirmer et coordonner le processus de révision du projet de plan d'action. Le personnel municipal examinera le projet de plan d'action. Les autorités municipales approuveront le plan d'action et le rendra public.
	Consultant	Compiler les résultats du processus dans un projet de plan d'action. Mettre à jour le plan d'action en fonction des commentaires reçus. Soutenir le processus de révision et de validation, le cas échéant. Remettre le matériel / les données utiles obtenus au cours du processus de soutien.
	Autres parties prenantes	Les parties prenantes concernées examinent le projet de plan d'action. Le gouvernement national, le cas échéant, doit approuver le plan d'action final.

Responsabilités de chacun :

- ✓ Plan d'action examiné, approuvé et publié.

Besoins en ressources :

Types de ressources	Besoins
Ressources en temps	Rédaction du plan d'action - 3-6 semaines Révision du plan d'action - 2 à 4 semaines Finalisation du plan d'action - 2 à 4 semaines Approbation et publication du plan d'action - 2 à 4 semaines
Ressources financières	Aucunes. (Remarque : voir les ressources matérielles ci-dessous)
Ressources humaines	Consultants avec des spécialistes du secteur concerné et éventuellement des experts en publication (par exemple, rédacteur, graphiste) Disponibilité du contact dédié de la ville pour coordonner le processus de révision, d'approbation et de publication. Disponibilité des décideurs de haut niveau pour examiner et approuver le plan d'action Contacts dédiés de la BAD pour aider au processus de révision, d'approbation et de publication, et pour réviser le plan d'action. Disponibilité des autres parties prenantes pour examiner le plan d'action
Ressources techniques	Tâches liées à la publication (par exemple, rédaction, conception graphique, publication en ligne)
Ressources matérielles	Selon le contexte de la ville, les autorités municipales peuvent décider d'imprimer le projet et/ou le plan d'action final (Attention : des ressources financières correspondantes peuvent être nécessaires pour cette impression).

Points importants :

S'assurer que le processus d'examen et d'approbation du plan d'action respecte les exigences réglementaires correspondantes, y compris, par exemple, les éventuelles consultations publiques obligatoires.

Vérifier les différents moyens dont disposent les parties prenantes pour faire part de leurs commentaires sur le projet de plan d'action.

Préciser, lors de la demande d'examen du projet de plan d'action, comment ses différentes sections ont été co-élaborées et/ou examinées par les parties prenantes lors des étapes précédentes du processus.

Considérer les délais supplémentaires nécessaires pour les traductions et les tâches de publication finale concernant la révision et la mise en page graphique.

Lier la publication du plan d'action à d'autres événements de l'administration municipale afin d'accroître la publicité pour son lancement.

Tâches :

1. Compilation : Avec tous les résultats de l'étendue des travaux de soutien de l'ACP pour les Consultants achevés, les Consultants peuvent maintenant compiler les principales conclusions et le contenu dans un plan d'action

succinct selon la structure proposée (Tableau 13). En plus de résumer les informations, le consultant peut envisager comment le contenu - en plus du texte standard - peut être présenté de manière visuellement attrayante et orientée vers l'utilisateur. Parallèlement à ce processus, le contact dédié de la ville doit assurer la liaison avec le maire (et le gouvernement national, le cas échéant) pour la préparation d'un avant-propos de décideur de haut niveau au plan d'action.

Remarque : Il est spécifiquement recommandé de ne pas inclure les fiches de projet des 3 à 5 actions prioritaires dans le plan d'action, étant donné que le plan doit fonctionner comme un document d'orientation global pour les autorités municipales. L'inclusion des fiches de projet peut entraîner le risque que l'approbation du plan soit refusée en raison d'informations manquantes dans une seule fiche de projet. En outre, il est prévu que les fiches de projet soient mises à jour et complétées au fur et à mesure que d'autres études de préparation de projet sont entreprises - cela pourrait signifier que les informations contenues dans les fiches deviennent obsolètes, ce qui rendrait à nouveau le plan d'action «moins puissant». Par conséquent, il est suggéré que les fiches de projet (qui ont déjà été examinées et confirmées précédemment) soient traitées comme des produits distincts du processus de soutien. Elles pourraient également être considérées comme des annexes distinctes du plan d'action.

2. Validation : Bien que toutes les sections du plan d'action aient été examinées par les parties prenantes lors des étapes précédentes du processus de soutien ACP, le projet de plan d'action compilé dans son ensemble devra probablement être validé dans son ensemble. Le processus de cette validation variera d'une ville à l'autre en fonction du contexte de gouvernance. Idéalement, les consultants, les contacts dédiés de la BAD et les contacts dédiés des villes ont utilisé un engagement antérieur du gouvernement - par exemple, pendant la visite de la ville de l'atelier de planification d'action - pour confirmer le processus de validation et d'approbation approprié. Si ce n'est pas le cas, ils devront le faire à ce stade. Le processus de validation doit fournir un retour d'information de la part des parties prenantes concernées, y compris, au minimum, les autorités municipales, le gouvernement national (le cas échéant) et la BAD. Le contact dédié de la ville doit coordonner l'examen par les parties prenantes du gouvernement, tandis que les contacts dédiés de la BAD doivent coordonner l'examen par le personnel de la BAD, le cas échéant.

Remarque : Il est recommandé que la validation du projet de plan d'action soit à la fois conforme aux réglementations gouvernementales correspondantes et permette une participation significative des parties prenantes. Cela signifie que dans un contexte où aucun examen du plan d'action par des parties prenantes en dehors de l'administration municipale n'est mandaté, il peut néanmoins être utile d'inviter les parties prenantes externes à examiner le projet de plan d'action ou, au moins, de le présenter dans un forum quelconque (par exemple, une présentation en ligne ou la mise à disposition du projet de plan d'action sur le site Web de l'administration municipale, l'organisation d'une enquête en ligne ou la mise à disposition du document à l'hôtel de ville). Ce processus dépend nettement du contexte de gouvernance et doit être dirigé par le contact dédié de la ville.

Remarque : Il n'est pas prévu que cette étape comporte un atelier distinct avec les parties prenantes que les consultants devront organiser. Si tel devait être le cas, l'étendue des travaux et le budget des consultants devraient en tenir compte.

3. Finalisation : Les consultants mettront à jour

le plan d'action sur la base des commentaires reçus des parties prenantes. Les consultants prépareront également le plan d'action pour la publication (édition, mise en page graphique, etc.) et partageront le produit final avec le contact dédié de la ville et les contacts dédiés de la BAD.

Remarque : Étant donné que toutes les sections du plan d'action ont été précédemment examinées et approuvées par le gouvernement et la BAD, aucune modification substantielle ne peut être apportée au plan d'action à ce stade. Si tel était le cas, les consultants peuvent proposer, discuter et convenir avec la BAD et le gouvernement d'une solution réalisable.

4. Approbation : Après avoir reçu le plan d'action finalisé, le contact dédié de la ville doit obtenir l'approbation finale du maire et, le cas échéant, du conseil municipal, du comité exécutif ou d'un organe similaire, et/ou du gouvernement national.

Remarque : Les processus d'approbation des plans gouvernementaux peuvent parfois donner lieu à des situations de révision et de débat très longues. Dans les cas où le gouvernement n'est pas en mesure d'approuver le plan d'action finalisé (qui a incorporé le mieux possible le retour d'information) dans un délai de 3 mois (1 trimestre), les contacts dédiés de la BAD doivent discuter avec le gouvernement d'une façon possible d'avancer. À ce stade, les contributions des consultants seront considérées comme complètes, car toutes les activités techniques ont été mises en œuvre et tous les produits livrables ont été fournis à la BAD et au gouvernement.

5. Publication : Une fois le plan d'action approuvé, il sera publié sur le site Internet du gouvernement (de la ville/national) et sur le site Internet de la BAD (par exemple, dans la section UMD) afin de le rendre accessible au grand public. Le gouvernement et la BAD peuvent décider de mettre également en ligne d'autres résultats du processus de soutien ACP, par exemple le rapport sur le profil de la ville et les fiches de projet des 3 à 5 actions prioritaires.

Tableau 13. Modèle : Structure du plan d'action avec nombre de pages indicatif (Exemple)

Sections clés	Contenu	Nombres indicatifs de pages
Résumé analytique	Présente un aperçu succinct des informations clés du plan d'action, accompagné d'un tableau résumant les actions prioritaires.	3 plus Actions Table (1)
Avant-propos du maire (et du gouvernement national, le cas échéant)	Souligne la raison de la mise en œuvre du programme des villes de la BAD dans la ville, résume brièvement le processus suivi dans la ville pour développer le plan d'action, et affirme l'engagement envers la vision à long terme et les objectifs stratégiques de la ville en poursuivant la mise en œuvre des actions prioritaires.	1
Conclusions du rapport sur le profilage des villes	Fournit une vue d'ensemble des résultats dérivés de l'évaluation des 4 thèmes du Rapid City Profiling, à savoir (i) le contexte de la ville, (ii) le cadre institutionnel, (iii) la performance du secteur et (iv) les risques liés au climat et aux catastrophes.	15
Vision et objectifs de la ville	Présente la vision de développement à long terme et des objectifs stratégiques de la ville et la manière dont ils ont influencé la hiérarchisation des actions.	2
Actions prioritaires	Présente les actions prioritaires cartographiées, organisées de préférence selon les objectifs stratégiques, les secteurs ou d'autres thèmes qui aident le lecteur à comprendre comment les actions contribuent aux objectifs généraux et sont liées les unes aux autres. Un tableau récapitulatif des actions avec des informations clés, y compris l'enveloppe financière globale du plan d'action, peut être inclus au début de ce chapitre.	30-35
Calendrier de mise en œuvre, structure de gouvernance et approche de surveillance	Clarifie le calendrier de mise en œuvre du plan d'action avec ses actions, confirme la structure proposée pour la coordination de la mise en œuvre du plan d'action, et présente l'approche proposée pour le suivi des progrès.	5-8
TOTAL		60-70

Remarque : Afin de préserver la validité du plan d'action sur sa période de mise en œuvre de 5 ans, il est recommandé de ne pas inclure les fiches de projet détaillées des 3 à 5 actions prioritaires dans le plan d'action, car les informations techniques détaillées dans les fiches de projet sont appelées à changer au fur et à mesure que les projets évoluent vers la préparation, le financement et la mise en œuvre. Le fait qu'elles soient potentiellement «périmées» n'a donc aucune incidence sur la validité globale du plan d'action en tant que document d'orientation. La décision d'inclure ou non les fiches de projet revient toutefois

Source : AECOM, 2022.

# 3. Stade de préparation des investissements

Le troisième stade de l'approche ACP est le stade de préparation des investissements. Il comporte deux phases (Illustration 18) : (i) le passage des actions à la préparation du projet, et (ii) le suivi des progrès et le renforcement des capacités. L'approche spécifique et les activités de suivi de cette phase varieront d'une ville à l'autre. De même, l'implication des différents acteurs dans ce stade dépendra du contexte de gouvernance d'un pays particulier - dans certains cas, le gouvernement national sera la force motrice de la préparation de l'investissement, tandis que dans d'autres contextes, les gouvernements des villes eux-mêmes peuvent avoir un niveau suffisant d'autorité et de capacité pour faire passer leurs actions prioritaires à la préparation et au financement du projet.

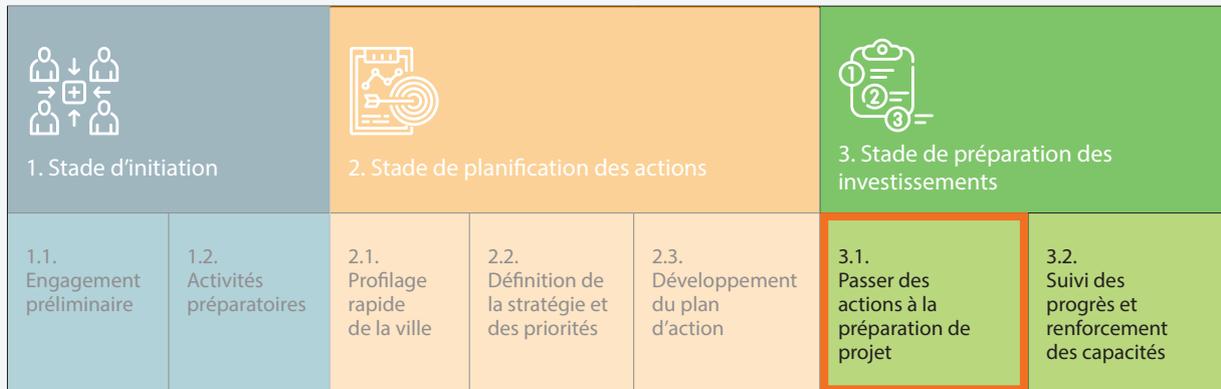
Dans le cadre de l'offre plus large de soutien de la BAD aux villes des pays ACP, ce stade comprend également des formations et d'autres opportunités de développement des capacités, y compris par l'apprentissage par les pairs entre les villes. On estime que les phases de ce troisième stade se dérouleront sur une période de 12 à 24

Remarque : En raison de la nature diverse de la façon dont cette phase serait mise en œuvre pour chaque ville et chaque projet, les phases ci-dessous ne sont présentées que brièvement.

Illustration 18. Aperçu du stade de préparation des investissements du Programme Villes Africaines

STADES	PHASES	ETAPES	RESULTATS
 3. Stade de préparation des investissements	3.1. Passer des actions à la préparation de projets	3.1.A. Confirmer les investissements sélectionnés et approcher les partenaires	Études de préparation de projet, Note conceptuelle de projet
		3.1.B. Réalisation des études et évaluations nécessaires à la préparation des projets	
		3.1.C. Faire avancer les projets vers le financement et la mise en œuvre	
	3.2. Suivi des progrès et renforcement des capacités	3.1.A. Suivi des progrès de la mise en œuvre du plan d'action	Mises à jour du suivi de l'avancement, rapport sur l'avancement de la mise en œuvre et des résultats
3.1.B. Mener des activités de développement des capacités et de partage des connaissances			

## 3.1. Passer des actions à la préparation de projets



Le passage des actions à la phase de préparation des projets dans le cadre du stade de préparation des investissements comprend trois étapes : (i) confirmer les investissements sélectionnés et approcher les partenaires ; (ii) mener les études

et évaluations nécessaires à la préparation des projets; et (iii) faire avancer les projets vers le financement et la mise en œuvre, qui sont détaillés dans les sections suivantes. L'encadré orange ci-dessous résume les objectifs et les résultats de cette phase.



### Etape 3.1.A. Confirmation des investissements sélectionnés et approche des partenaires

Sur la base du plan d'action de la ville approuvé et publié, avec les actions prioritaires et les projets détaillés identifiés, les autorités municipales reconfirmeront les actions sélectionnées qu'il a l'intention de mettre en œuvre en vue de la préparation immédiate de projets et les actions qu'il peut envisager de préparer à moyen et long terme. Sa sélection peut être informée par la stratégie gouvernementale et les priorités d'investissement pertinentes, pour lesquelles

les éléments de certains projets peuvent être adaptés davantage pour mieux s'aligner sur les critères de décision applicables.

L'ACP financé par l'UMDF s'engage à soutenir 1 des 3-5 actions prioritaires pour un développement ultérieur et, par conséquent, cette étape est importante pour les autorités municipales et la BAD pour confirmer quelle idée de projet à faire avancer.

En examinant les mécanismes de financement proposés pour chaque action présélectionnée, les autorités municipales seront en mesure d'identifier les prochaines étapes possibles pour s'engager avec différents partenaires, par exemple :

- Financé par le gouvernement : Certaines actions peuvent correspondre aux ressources et capacités des autorités municipales et/ou du gouvernement de niveau supérieur pour qu'ils fassent avancer ces actions vers la préparation et la mise en œuvre.
- Financement (co)international du développement : Certaines actions sont proposées pour accéder au financement du développement international, par exemple sous forme de prêts concessionnels ou de subventions - en particulier lorsqu'il s'agit d'investissements climatiques qui peuvent être éligibles à un financement préférentiel des fonds climatiques internationaux.
- (Co)financement avec le secteur privé : Certaines actions présentent un potentiel d'implication du secteur privé dans la préparation, le financement, la mise en œuvre et/ou l'exploitation des actifs connexes. Cela peut concerner des investissements purement privés, ou des partenariats public-privé (PPP).

En plus de ces voies de financement, il est important pour les autorités municipales d'analyser le marché pour trouver des mécanismes de soutien disponibles qui peuvent aider à la préparation des projets en plus de fournir un financement. Il peut s'agir, par exemple de :

- BAD : La BAD dispose de plusieurs mécanismes et voies de soutien établis pour des projets dans différents secteurs, tant pour les clients du secteur public que du secteur privé (y compris les PPP).
- UMDf : Pour les investissements dans les zones urbaines en particulier, l'UMDF de la BAD déploie l'ACP dans au moins 40 villes jusqu'en 2027. Le Fonds engagera des prestataires de services pour les plans

d'action des villes dans 40 villes et fournira une assistance technique et/ou financière pour développer une des 3-5 actions prioritaires par ville.

- Des aides à la préparation de projets: Il existe un large éventail d'aides à la préparation de projets proposées par des institutions multilatérales et bilatérales, ainsi que par les gouvernements nationaux et les banques de développement pour soutenir les différentes étapes du cycle de projet (Tableau 14).
- Des bailleurs de fonds bilatéraux : Les donateurs bilatéraux sont présents dans de nombreux pays africains, généralement avec des programmes de subventions spécifiques pour soutenir les gouvernements nationaux ou sous-nationaux (y compris les administrations municipales) ou d'autres acteurs (par exemple, les ONG, les groupes communautaires, les entrepreneurs) afin de faire évoluer les idées de projet vers la préparation, le financement et la mise en œuvre. En outre, les donateurs bilatéraux ou les programmes des Nations Unies dans certains pays fournissent d'autres formes de soutien, par exemple en cofinçant ou en donnant des équipements techniques, des outils ou des systèmes qui peuvent être utiles à la réalisation des projets.
- Des organisations non gouvernementales (ONG), fondations, etc. : les ONG et autres instituts de recherche, ou les organisations philanthropiques peuvent apporter un soutien précieux à la préparation et à la mise en œuvre des projets, par exemple par le biais d'une assistance technique, d'un accès aux données, d'un soutien à la conception, d'une subvention / d'un financement des lacunes, ou d'autres contributions non monétaires / en nature.

Afin d'engager des partenaires potentiels, les autorités municipales peuvent utiliser le plan d'action de la ville avec les projets identifiés comme première série d'informations. Certains gouvernements municipaux ont également trouvé utile de préparer une présentation

PowerPoint de type «roadshow» qui résume leur plan d'action et qui peut être partagée, par exemple, lors de conférences, de webinaires ou lors de rencontres avec des investisseurs potentiels et des partenaires de développement internationaux.

Si elle le juge utile, une municipalité peut en outre entreprendre les actions suivantes : (i) publier son plan d'action sur le site Web du gouvernement pour attirer l'attention des investisseurs potentiels; (ii) organiser une réunion de coordination

des donateurs, en personne ou virtuelle, pour informer les partenaires de développement multi et bilatéraux des besoins d'investissement et comprendre les priorités et les critères d'éligibilité des donateurs ; (iii) inviter les parties intéressées à une visite de la ville pour leur montrer les sites d'investissement potentiel, établir la confiance et la compréhension mutuelle, et discuter des actions de suivi nécessaires pour faire avancer les idées de projet vers la préparation, le financement et la mise en œuvre.

## GUIDE DE MISE EN OEUVRE

Objectif : Identifier des partenaires pour préparer les actions prioritaires.

Responsabilités de chacun :

	BAD	Les contacts dédiés de la BAD et le responsable du programme pays examineront le plan d'action et identifieront toute action nécessitant un soutien supplémentaire. La BAD effectuera une mission de cadrage, si nécessaire. Le Comité de surveillance examinera et approuvera le soutien à la préparation d'un projet.
	Autorités Municipales	S'engager avec des partenaires potentiels pour présenter le plan d'action et les actions prioritaires. Accueillir une visite de la ville et/ou une mission de cadrage de la BAD, le cas échéant. Convenir d'un projet avec le gouvernement national et la BAD pour un soutien de préparation supplémentaire.
	Consultant	N/A
	Autres parties prenantes	Les partenaires potentiels du projet s'engagent avec le gouvernement sur les actions prioritaires. Le gouvernement national doit faciliter l'engagement avec les partenaires potentiels du projet, le cas échéant.

Résultats / livrables :

- ✓ Un projet parmi les 3-5 actions prioritaires sélectionnées pour un soutien supplémentaire de la BAD (lettre d'approbation du gouvernement pour ce projet).
- ✓ Autres activités d'engagement et de préparation de projet menées par le gouvernement, le cas échéant [les activités et les résultats connexes sont trop diversifiés pour être précisés ici].

Besoins en ressources :

Types de ressources	Besoins
Ressources en temps	Discussion du projet pour le soutien à la préparation de la BAD - 2-4 semaines Accord sur le projet pour le soutien à la préparation de la BAD - 2 semaines Engagement du gouvernement auprès des bailleurs de fonds potentiels - en continu
Ressources financières	Fonds pour le voyage de la BAD si une mission de cadrage est effectuée.
Ressources humaines	La disponibilité du personnel du gouvernement pour les différentes tâches d'engagement La disponibilité du responsable du programme pays de la BAD et des contacts dédiés de la BAD et leurs contributions à cette étape.
Ressources techniques	Lettre d'aval pour le soutien à la préparation de la BAD (le cas échéant)
Ressources matérielles	Éventuellement lié à la mission de cadrage (par exemple, lieux de réunion, voiture, etc.)

### Points importants :

Examiner si la ville ou le gouvernement national peut accueillir un forum d'investissement afin d'engager des partenaires potentiels pour faire avancer les projets de la ville.

Envisager l'engagement avec d'autres donateurs, institutions financières et banques de développement qui ont des investissements existants dans la ville ou le pays.

Utiliser les unités du gouvernement national (par exemple au sein du ministère des finances) dédiées à la coordination des donateurs et à l'investissement direct étranger pour obtenir un soutien afin de faire avancer les idées de projets.

### Tâches :

1. Décision : Le contact dédié de la ville, en coordination avec le maire et les autres services concernés, ainsi que les ministères nationaux (par exemple, le ministère des Finances), doit décider des actions du plan d'action à faire avancer vers la préparation. Dans le cadre de leur décision, ils doivent également considérer les voies possibles pour la préparation du projet (à l'initiative du gouvernement, du secteur privé, avec un partenaire de développement, etc.)

Remarque : Étant donné que les tâches de suivi en termes d'engagement d'investisseurs potentiels, etc., varient considérablement d'une ville à l'autre et d'un projet à l'autre, ces tâches ne sont pas détaillées dans la liste ci-dessous (un exemple d'étude de cas est fourni dans l'encadré 20). L'accent est plutôt mis sur l'interaction entre le gouvernement et la BAD.

2. Accord : Les contacts dédiés de la BAD et l'équipe pays de la BAD (par exemple, le responsable du programme pays) se mettront en rapport avec la ville et le gouvernement national pour convenir de l'une des 3 à 5 actions prioritaires à mettre en œuvre pour le soutien à la préparation du projet ACP de la BAD. Dans le cadre de ce processus, la BAD peut choisir de mener une mission d'évaluation dans la ville / le pays pour comparer le plan d'action et les fiches de projet à la situation sur le terrain.

### 3. Examen et approbation :

a. Une fois qu'une idée de projet a été identifiée pour un soutien supplémentaire de la BAD, les procédures normales s'appliquent, qui devraient inclure le directeur national, le responsable des programmes nationaux, l'économiste national, la division du développement urbain, le personnel de l'UMDF et d'autres membres du personnel sectoriel de la BAD, le cas échéant.

b. En cas de soutien de l'UMDF dans le cadre de l'ACP, l'UMDF doit examiner et confirmer cette proposition de projet par le biais de son Comité de surveillance, conformément au processus de gouvernance du Fonds.

Une fois qu'une lettre d'approbation pour le soutien à la préparation du projet est émise, le projet doit être inclus/affecté au financement dans le prochain programme opérationnel indicatif (POI) pour ce pays et reconfirmé avec le ministère des finances du gouvernement national (ou son équivalent).

Remarque : Pour d'autres soutiens externes à la préparation de projets en dehors de la BAD, le processus peut être différent et n'est pas expliqué plus en détail ici.

**Encadré 20. Passer des actions à la préparation de projets grâce à CityStrength à Addis Abeba (Ethiopie)**

Conscient de la nécessité d'améliorer la planification urbaine et la fourniture de services de base, le gouvernement éthiopien a réalisé le Diagnostic CityStrength (CSD) de la Banque mondiale, d'abord à Addis-Abeba, puis dans 9 autres capitales régionales d'Éthiopie. Addis-Abeba a initié la méthodologie avec les spécialistes de la Banque mondiale en février 2015. Les principaux chocs identifiés dans le diagnostic sont les inondations, les incendies urbains et les tremblements de terre ; tandis que les principaux stress sont une croissance urbaine sans précédent, la pénurie d'eau, le chômage et la vulnérabilité sociale.

Addis-Abeba a sélectionné les secteurs obligatoires de la planification et du développement urbains, de la gestion des risques de catastrophe et de l'adaptation au changement climatique, ainsi que de la protection sociale et communautaire, en plus des secteurs facultatifs de l'énergie, des transports, de l'eau et de l'assainissement. Grâce à une hiérarchisation des actions, la ville a identifié 7 actions clés, dont «Renforcer les efforts d'engagement des citoyens en utilisant la gestion des risques de catastrophe et l'adaptation au changement climatique comme point d'entrée», et 6 investissements prioritaires tels que «Assurer la couverture et la fiabilité des services de base, y compris la collecte et le traitement des eaux usées et la distribution d'énergie». Dans chacun des secteurs, la résilience du secteur a été analysée en fonction des piliers de résilience suivants : (i) coordonné, (ii) inclusif, (iii) réfléchi, (iv) redondant, et (iv) robuste.

Comme d'autres villes pilotes de la CSD, le projet a conduit à une compréhension commune de la résilience pour les responsables municipaux en Éthiopie, grâce à un processus participatif rigoureux



et à des évaluations multi-aléas. Les résultats de l'analyse ont été utilisés pour améliorer la résilience dans la conception des projets du secteur traditionnel et des programmes d'habilitation.

Les actions ont été mises en œuvre en sélectionnant les investissements prioritaires et en les associant au financement avec les donateurs. En tant que principal partenaire de développement des infrastructures en Éthiopie, la Banque mondiale a été engagée pour soutenir les investissements de suivi directement issus de la CDD. Il s'agit notamment d'un projet de 550 millions de dollars visant à étendre et à renforcer la prestation de services du filet de sécurité adaptatif national afin de mieux soutenir les communautés très vulnérables exposées à la sécheresse et d'un projet de 300 millions de dollars visant à améliorer la mobilité du transport urbain et la sécurité routière le long des corridors stratégiques de la ville.

Source : Banque mondiale. 2018. Guide méthodologique du diagnostic CityStrength. Washington D.C.

Tableau 14. Liste des guichets pour la préparation de projets

Nom de l'aide	Principal objectif	Site web
C40 Cities Finance Facility	Fournir un soutien aux villes du C40 (et à certaines villes non-C40) dans les pays en développement pour préparer des projets d'infrastructure à faible émission de carbone et résilients au changement climatique. Ce soutien prend généralement la forme d'une assistance technique pour assurer la faisabilité des propositions, leur préparation au financement et l'évaluation des différentes options de financement.	<a href="https://www.c40cff.org/apply">https://www.c40cff.org/apply</a>
Green Climate Fund (GCF)	Fournir un soutien aux pays en développement pour des investissements dans quatre transitions - environnement bâti ; énergie et industrie ; sécurité humaine, moyens de subsistance et bien-être ; et utilisation des terres, forêts et écosystèmes. Le Fonds met en œuvre une approche axée sur les pays, selon laquelle les pays en développement dirigent la programmation et la mise en œuvre du GCF.	<a href="https://www.greenclimate.fund/">https://www.greenclimate.fund/</a>
Clean Technology Fund (CTF)	Fournir un soutien aux pays en développement pour qu'ils mettent à l'échelle des technologies à faible émission de carbone présentant un potentiel important de réduction des émissions de gaz à effet de serre à long terme. Le fonds soutient un large éventail de technologies propres dans différents domaines, notamment les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique (des bâtiments, de l'agriculture et de l'industrie) et les transports propres.	<a href="https://www.cif.org/topics/clean-technologies">https://www.cif.org/topics/clean-technologies</a>

Nom de l'aide	Principal objectif	Site web
Global Environment Facility (GEF)	Fournir un soutien aux pays en développement pour renforcer les efforts visant à résoudre les problèmes environnementaux urgents tels que la perte de biodiversité, les produits chimiques et les déchets, le changement climatique, les eaux internationales, la dégradation des sols, les systèmes alimentaires durables, la gestion des forêts et les villes.	<a href="https://www.thegef.org/">https://www.thegef.org/</a>
Cities and Climate in Africa (CICLIA)	Apporter un soutien aux villes d'Afrique pour développer des projets d'infrastructures résilientes et à faible émission de carbone par le biais d'une assistance technique (études de faisabilité, documents de diligence raisonnable) afin de garantir la préparation au financement.	Request is sent directly to CICLIA's <a href="#">Secretariat</a> .
African Water Facility (AWF)	Fournir des subventions et une assistance technique pour la mise en œuvre de projets durables dans le domaine de l'eau en Afrique. Le soutien peut être apporté aux villes directement, à l'un des trois domaines d'intervention principaux : i) préparation du projet, ii) gouvernance de l'eau, iii) connaissance de l'eau.	<a href="https://www.africanwaterfacility.org/en/grants/application-process/">https://www.africanwaterfacility.org/en/grants/application-process/</a>
City Climate Finance Gap Fund	Fournir une assistance technique et un renforcement des capacités pour soutenir les projets climato-intelligents et les stratégies d'action pour le climat urbain, en mettant l'accent sur les premières étapes de l'identification et de la préparation des projets. Il facilite également les liens entre les villes et les financiers potentiels, y compris les IFI.	<a href="https://www.citygapfund.org/apply-for-support">https://www.citygapfund.org/apply-for-support</a>
Climate Support Facility	Fournir une assistance technique à court terme (études de faisabilité, identification et hiérarchisation des projets, ateliers, assistance technique) et une formation sur le changement climatique aux villes des pays en développement.	Pas de site dédié, requêtes à envoyer au Secretariat.
Africa Adaptation Acceleration Program (AAP)	Aider les pays à intégrer l'adaptation dans la planification des politiques et la préparation des projets à travers 4 piliers : i) technologies numériques intelligentes du point de vue climatique pour l'agriculture et la sécurité alimentaire, ii) accélérateur de résilience des infrastructures africaines, iii) autonomisation des jeunes pour l'entrepreneuriat et la création d'emplois, iv) initiatives financières innovantes pour l'Afrique. Le deuxième pilier vise spécifiquement à augmenter les investissements dans les infrastructures résilientes au changement climatique dans des secteurs tels que l'énergie, le transport, l'eau, les déchets, et peut inclure un soutien technique autour des diagnostics urbains, de la structuration des modèles d'investissement, de l'intégration de solutions basées sur la nature.	<a href="https://gca.org/programs/africa-adaptation-acceleration-program/">https://gca.org/programs/africa-adaptation-acceleration-program/</a>
Convention des maries (branche de l'Afrique Sub-saharienne)	Fournir un soutien pour l'identification, la hiérarchisation et l'établissement d'une réserve de projets d'infrastructure à faible émission de carbone et résilients au changement climatique. Le soutien comprend la préparation d'études de pré-faisabilité, la structuration financière des projets, le soutien technique et le renforcement des capacités, ainsi que la facilitation des liens avec les financiers potentiels.	<a href="https://comssa.org/en/join#countries">https://comssa.org/en/join#countries</a>
Global Infrastructure Facility	Fournir à la fois un financement et une assistance technique, depuis la conception du projet jusqu'à son élaboration, en passant par son évaluation, sa structuration et le soutien aux transactions. Les secteurs éligibles comprennent l'énergie, les transports, l'eau, l'assainissement et les TIC.	<a href="https://www.globalinfrastructure.org/apply">https://www.globalinfrastructure.org/apply</a>
InfraCo Africa	Fournir un soutien par l'apport de capital-risque précoce et de prises de participation dans les projets d'infrastructure afin d'aider à attirer les investisseurs du secteur privé. En général, les villes doivent rechercher un financement privé pour être éligibles.	<a href="https://infracoafrika.com/working-together/#apply">https://infracoafrika.com/working-together/#apply</a>
Subnational Climate Finance Initiative – Technical Assistance Facility (SCF TA)	Fournir une assistance technique pour identifier les investissements appropriés, ainsi qu'une formation et un soutien aux villes afin de garantir la faisabilité de leurs projets et de concrétiser leurs avantages environnementaux et sociaux. Les principaux secteurs couverts sont l'énergie durable, la gestion des déchets et de l'eau, et les solutions basées sur la nature.	<a href="https://www.subnational.finance/project-submission/">https://www.subnational.finance/project-submission/</a>
The Cities Investment Facility	Fournir un soutien pour catalyser les investissements dans des projets portant sur différentes dimensions urbaines des objectifs de développement durable, ciblant en particulier le logement abordable, l'amélioration des bidonvilles, les infrastructures d'eau et d'assainissement, et autres.	<a href="https://cip.flywheelsites.com/submit-your-project/">https://cip.flywheelsites.com/submit-your-project/</a>
Technical Assistance Facility of International Municipal Investment Fund	Fournir un soutien aux villes et aux gouvernements locaux dans les premières étapes du développement de projets de durabilité urbaine (en particulier dans les domaines du transport, des services publics, de l'énergie, de la gestion des déchets et de la planification urbaine).	<a href="https://www.uncdf.org/article/7688/eoi-imif-technical-assistance-facility">https://www.uncdf.org/article/7688/eoi-imif-technical-assistance-facility</a>

## Etape 3.1.B. Réalisation des études et des évaluations nécessaires à la préparation du projet

En fonction du statut du projet sélectionné dans le plan d'action de la ville pour un soutien supplémentaire, les autorités municipales (éventuellement avec leur ou leurs partenaires identifiés) devront mener les études et les évaluations nécessaires pour faire avancer la préparation de son projet prioritaire vers le financement et la préparation à la mise en œuvre. Ces études et évaluations pourraient comprendre, entre autres : (i) une étude de validation du concept, pour les solutions techniques qui n'ont pas encore été appliquées dans un contexte similaire dans la ville ; (ii) une étude de faisabilité complète couvrant les sections standard sur les aspects techniques, financiers et de sauvegarde ; (iii) des évaluations d'impact environnemental et/ou social, basées sur la catégorie de risque initiale d'un projet ; (iv) une modélisation spécifique, s'appuyant sur une étude de faisabilité et réexaminant les détails techniques ou commerciaux, par exemple en ce qui concerne la modélisation des risques d'inondation (par exemple pour les installations d'infrastructure ou les infrastructures de réseau). pour les installations d'infrastructure ou les infrastructures de réseau), la modélisation de la demande de transport (par exemple pour les

projets de transport en commun ou de routes à péage), et la modélisation et la cartographie de l'énergie solaire (par exemple pour confirmer le choix de la conception et de l'emplacement des installations photovoltaïques) ; (v) la conception technique détaillée, pour les projets qui ont déjà été préparés par des études de faisabilité ; et (vi) les appels d'offres et la documentation juridique, en particulier lorsque des modalités de projet avec participation du secteur privé sont envisagées (par exemple, des PPP).

En ce qui concerne spécifiquement l'interaction entre le gouvernement et la BAD, cette étape consisterait à développer la fiche de projet originale du projet choisi parmi les 3 à 5 actions prioritaires pour en faire un mémorandum d'information sur le projet (PIM, dans le cas d'un soutien préparatoire de l'UMDF), puis une note de concept de projet (PCN) et un rapport d'évaluation (PAR). Le développement de ces produits est susceptible d'inclure différents services de conseil, ainsi que des visites supplémentaires sur le site du projet (par exemple, des missions d'identification, de préparation et d'évaluation).

### GUIDE DE MISE EN OEUVRE

Objectif: L'identification et l'achèvement des études nécessaires pour informer le mémorandum d'information sur le projet (PIM), suivi par le développement de la note conceptuelle de projet pour le projet soutenu par la BAD (objectif similaire pour les projets non soutenus par la BAD que le gouvernement fait avancer par d'autres voies).

## Responsabilités de chacun :

	BAD	Fournir un financement pour faire avancer les études pertinentes en vue d'une préparation plus poussée du projet et examiner leurs résultats. Obtenir des services de conseil, le cas échéant. Préparer le mémorandum d'information sur le projet et la note conceptuelle du projet, y compris l'examen par le personnel du secteur concerné. Effectuer les visites nécessaires sur le site du projet, par exemple la mission d'identification.
	Autorités Municipales	Faire avancer les projets au-delà de celui soutenu par la BAD, y compris avec le soutien du gouvernement national et des consultants, le cas échéant. Assurer la liaison avec la BAD et contribuer aux activités de préparation de projet pour le projet soutenu par la BAD. Fournir des contributions techniques et une révision aux consultants.
	Consultant	Répondre aux appels d'offres pour toutes les études à réaliser pour la préparation du projet. Mettre en œuvre l'étendue des travaux de préparation du projet. Mettre à jour les études en fonction des commentaires reçus. Participer à des visites de sites de projets, le cas échéant.
	Autres parties prenantes	Le gouvernement national doit participer au processus de préparation du projet, le cas échéant.

## Résultats / livrables :

- ✓ Mémorandum d'information sur le projet (PIM) préparé pour la préparation du projet soutenu par l'UMDF
- ✓ Note conceptuelle de projet (PCN) préparée vers la fin de la préparation du projet financé par l'UMDF pour le projet soutenu par la BAD, discutée dans l'équipe pays de la BAD, pour une intégration potentielle dans le PIO de la Banque.
- ✓ Études de préparation de projet achevées, selon les besoins, pour informer le rapport d'évaluation de projet (PAR).

## Besoins en ressources :

Types de ressources	Besoins
Ressources en temps	Varie d'un projet à l'autre - 12-24 mois
Ressources financières	Les fonds nécessaires pour les études de préparation de projet et les services de conseil connexes, sur la base de l'expérience de la BAD, cela se situe entre 1% et 5% du coût total de l'investissement.
Ressources humaines	Disponibilité du personnel du gouvernement pour faire avancer la préparation du projet, y compris les contributions techniques et la révision. Disponibilité du personnel de la BAD pour faire avancer la préparation du projet, y compris les contributions techniques et la révision. Consultants avec des spécialistes du secteur pour les études de préparation du projet.
Ressources techniques	Termes de référence des études de préparation de projet. Évaluations techniques, réglementaires et financières pour informer le PIM, le PCN et les études de préparation de projet.
Ressources matérielles	Lié aux visites de sites de projets (par exemple, la mission d'identification) et aux études de préparation de projets (par exemple, les enquêtes sur le site et le terrain).

Points importants :

Confirmer les études et les évaluations nécessaires à la préparation du projet, ainsi que le renforcement des capacités et du cadre général de mise en œuvre dans lequel s'inscrit le projet (voir l'encadré 21 pour une étude de cas).

Établir une approche de mise en œuvre de cette étape qui soit viable sur une longue période, c'est-à-dire qui ne dépende pas d'une seule personne.

Vérifier si les activités de préparation de projets connexes peuvent être combinées afin de réaliser des gains d'efficacité en matière de passation de marchés et d'exécution.

Tâches :

1. Confirmer : Suite à la décision prise à l'étape précédente, la BAD, en consultation avec le gouvernement, doit confirmer quelles études et évaluations sont nécessaires pour faire avancer le projet soutenu, en suivant les procédures standard de la BAD. Ces études comprennent généralement, entre autres, une étude de faisabilité complète, une conception détaillée et une évaluation de l'impact environnemental et social, qui serviront toutes à l'élaboration du PCN (voir les tâches suivantes).

2. Passer des marchés : Dans la plupart des cas, la BAD fera appel à des cabinets de conseil pour réaliser les études et évaluations requises. Il convient d'examiner l'approche la plus efficace en matière de passation de marchés dans ce cas, y compris les possibilités d'optimisation des ressources (par exemple, le regroupement des services).

3. Conduite et examen : La BAD, en collaboration avec le gouvernement et les consultants recrutés, mènera les études et évaluations nécessaires et sollicitera les contributions techniques et l'examen des départements sectoriels concernés au niveau de la ville et du pays, si la BAD le souhaite, ainsi que du secteur privé et de la société civile, le cas échéant. Les résultats qui en découleront devront être examinés par le gouvernement et par la BAD.

Remarque : Les activités de mise en œuvre de l'étude ou leur examen peuvent impliquer des visites sur le site du projet, par exemple dans le cadre d'une mission d'identification de la BAD.

4. Préparer : Parallèlement et sur la base des études et évaluations, la BAD doit préparer ses documents internes de préparation de projet, à savoir le PCN suivi du PAR.

Remarque : Outre les tâches liées au gouvernement et à la BAD décrites ci-dessus, le gouvernement peut prendre d'autres mesures de préparation de projet liées à des projets qui ne sont pas soutenus par la BAD. Celles-ci n'ont pas été développées dans cette section, car elles varient d'un projet à l'autre.

### Encadré 21. Soutien de FELICITY pour un système de transport public propre et intégré à Florianópolis (Brésil)

Grâce au soutien technique et financier du mécanisme de conseil FELICITY (Financing Energy for Low-Carbon Investment Cities Advisory Facility), une initiative de la GIZ, de la Banque européenne d'investissement (BEI) et de l'Initiative internationale allemande pour le climat (IKI), la ville de Florianópolis a préparé et mis en œuvre un système de transport public propre et intégré.

FELICITY fournit une assistance technique aux municipalités pour la conception, la structuration, le financement et la mise en œuvre de projets d'investissement dans des infrastructures vertes. Le mécanisme aide les municipalités à présélectionner et à préparer des projets potentiels dans les secteurs de la mobilité, de l'énergie, des déchets et des eaux usées, susceptibles de bénéficier d'un financement de la BEI au titre de l'atténuation des changements climatiques. Cela inclut le déploiement d'une méthodologie qui comprend (i) l'élaboration de la faisabilité technique, financière et économique ; (ii) l'évaluation des risques environnementaux et sociaux ; (iii) l'évaluation de la gouvernance urbaine et des capacités institutionnelles ; (iv) le soutien au développement des capacités et la gestion des connaissances ; et (v) l'accès, la facilitation et la mise en relation des municipalités avec les organismes de financement en aval (par exemple, les banques de développement et les institutions financières internationales) - une approche appliquée avec succès à Florianópolis.

Le projet de transport visait à moderniser la flotte de bus de la ville et à mieux intégrer le système de transport public. Après l'élaboration d'un plan de mobilité urbaine durable (PLAMUS), une étude supplémentaire a été réalisée, comprenant diverses

évaluations sectorielles et spatiales qui ont permis d'explorer les options et les priorités. Cette étude comprenait une analyse du coût total de possession (TCO), une évaluation de la réduction des émissions de GES, ainsi que des stratégies d'atténuation des risques pour les implications sociales et environnementales potentielles.



Renforcé par un vaste processus d'engagement des parties prenantes, le projet a conduit au renouvellement de la flotte de bus et au passage à des technologies propres telles que les bus électriques et hybrides. Le projet a connecté les réseaux de bus de huit municipalités de la zone métropolitaine en un seul réseau de transport public qui a permis d'améliorer l'accès à la mobilité et la fourniture de services à 1,2 million de résidents. D'autres résultats du projet, tels que le développement d'un centre de contrôle opérationnel des transports publics, la construction de nouveaux dépôts de bus et de stations de recharge électrique, la numérisation des systèmes d'information sur les transports et de paiement, et la création de nouveaux emplois, indiquent que le projet a été un succès.

Source : GIZ. 2021. Projet : Financing Energy for Low-Carbon Investment - Cities Advisory Facility (FELICITY). Bonn ; GIZ. 2019. Système de transport public propre et intégré Florianópolis, Brésil, soutenu par FELICITY. Bonn ; GIZ. 2019. Aperçu du processus d'identification et de sélection des projets de Felicity et leçons apprises. Bonn.

## Etape 3.1.C. Faire avancer les projets vers le financement et la mise en œuvre

En s'appuyant sur les bonnes pratiques internationales et les exigences légales et réglementaires propres à chaque pays, les autorités municipales et ses partenaires de projet évalueront la meilleure voie à suivre pour la passation de marchés en vue de préparer, financer, mettre en œuvre et exploiter un projet d'investissement - en tenant compte du rapport qualité-prix afin d'éviter les options «bon marché» peu performantes et de promouvoir au contraire des solutions techniquement viables et financièrement saines qui peuvent être exploitées de manière durable. En outre, les directives relatives aux marchés publics écologiques peuvent être consultées pour évaluer dans quelle mesure la mise en œuvre et l'exploitation ultérieure d'un projet peuvent être organisées de manière à obtenir des résultats plus efficaces en termes de ressources et plus favorables au climat.

En ce qui concerne spécifiquement l'interaction entre le gouvernement et la BAD, cette étape verra le passage final de la note conceptuelle de projet (PCN) au rapport d'évaluation de projet (PAR) et à l'accord de financement correspondant. Comme pour les étapes précédentes, une visite sur place du projet est nécessaire (par exemple, une mission d'évaluation). En fonction du degré d'avancement de la préparation du projet jusqu'à ce stade, des services de conseil supplémentaires peuvent être obtenus. Comme les activités varient d'un projet à l'autre, les conseils de mise en œuvre ci-dessous ne fournissent qu'une description générale.

En général, il y a plusieurs étapes à franchir pour qu'un gouvernement (municipal) obtienne le financement d'un projet d'investissement (encadré 22). Étant donné la durée relativement longue de ce processus, il est important que les projets individuels ne dépendent pas uniquement des individus au sein des autorités municipales. Au contraire, un partage des connaissances et une tenue des dossiers appropriés peuvent garantir une large base de personnel capable de faire avancer un projet tout au long de son cycle de préparation, même lorsque des changements de personnel interviennent au sein de l'administration.

Une fois que la préparation du projet est terminée et que le financement a été assuré - avec les contrats et les clauses connexes convenus et signés - un projet passe à la mise en œuvre (c'est-à-dire la planification et la construction). Dans la plupart des cas, une unité de mise en œuvre du projet (PIU) existe ou est créée au sein du gouvernement pour servir de plaque tournante à partir de laquelle le processus de mise en œuvre est géré. Pour permettre un développement des capacités et un transfert de connaissances plus durables, il est conseillé aux gouvernements d'envisager l'institutionnalisation des structures du PIU à différents niveaux de gouvernement et dans différentes zones géographiques de leur pays, car cela peut permettre aux PIU de s'occuper d'un programme plus large de projets d'investissement au lieu de missions ponctuelles après lesquelles le PIU est à nouveau dissoute.

### GUIDE DE MISE EN OEUVRE

Objectif: Élaboration d'un rapport d'évaluation de projet et d'un accord de financement pour le projet choisi (objectif similaire pour les projets non soutenus par la BAD que le gouvernement fait avancer par d'autres voies).

## Responsabilités de chacun :

	BAD	Obtenir des services de conseil supplémentaires, si nécessaire. Préparer le rapport d'évaluation du projet. Effectuer une visite sur le site du projet (par exemple, une mission d'évaluation). Assurer la liaison avec le gouvernement sur la structure du projet de prêt et l'approche de financement. Le Conseil d'administration de la BAD examine et approuve le rapport d'évaluation du projet. Préparer et conclure avec le gouvernement l'accord de prêt.
	Autorités Municipales	Contribuer aux étapes préparatoires du rapport d'évaluation du projet, le cas échéant. Accueillir une visite sur le site du projet (par exemple, une mission d'évaluation). Assurer la liaison avec le gouvernement national sur l'accord de prêt, le cas échéant.
	Consultant	Fournir des services techniques pertinents, conformément aux marchés publics / selon le cas.
	Autres parties prenantes	Participer à la visite du site du projet (par exemple, la mission d'évaluation), selon les besoins. Effectuer l'audit interne et les étapes connexes, selon les besoins. Le gouvernement national discute et convient d'un accord de prêt avec la BAD.

## Résultats / livrables :

- ✓ Le rapport d'évaluation du projet (PAR) pour le projet choisi est élaboré et présenté au Conseil de la BAD pour examen.
- ✓ La convention de financement du projet choisi est préparée et signée par le gouvernement et la BAD.
- ✓ D'autres résultats pour les projets non soutenus par la BAD peuvent s'appliquer.

## Besoins en ressources :

Types de ressources	Besoins
Ressources en temps	Varie d'un projet à l'autre - 6-12 mois
Ressources financières	Fonds requis pour des services de consultation supplémentaires, le cas échéant. Fonds pour les visites du site du projet, si elles sont effectuées
Ressources humaines	Disponibilité du personnel du gouvernement pour faire avancer la préparation du projet, y compris les contributions techniques et la révision. Disponibilité du personnel de la BAD pour faire avancer la préparation du projet, y compris les contributions techniques et la révision. Consultants avec des spécialistes du secteur pour tout service supplémentaire requis.
Ressources techniques	Les termes de référence de tout service de conseil supplémentaire requis. Évaluations techniques, réglementaires et financières pour informer le PAR et l'accord de prêt.
Ressources matérielles	Lié aux visites sur le site du projet (par exemple, la mission d'évaluation) et aux études/documents spécifiques (par exemple, les clauses de l'accord de prêt).

Points importants :

S'assurer que tous les aspects techniques, réglementaires et financiers critiques du projet ont été clarifiés avant de faire progresser un projet vers l'évaluation, afin d'éviter des retards ultérieurs et des étapes répétées.

Établir une approche de mise en œuvre de cette étape qui soit durable sur une longue période de temps, c'est-à-dire qui ne dépende pas d'une seule personne. Comme indiqué ci-dessus, envisagez d'institutionnaliser les structures du PIU.

Étudier les risques pertinents et les instruments d'atténuation connexes pour le projet et le prêt.

Tâches :

1. Compilation et évaluation : Sur la base des études réalisées, la BAD préparera le PAR et effectuera une visite du site du projet (par exemple, une mission d'évaluation) - voir le manuel du cycle de projet de la BAD pour plus d'informations.

2. Rédaction et accord : Parallèlement au PAR, l'accord de financement sera préparé par la BAD en étroite consultation avec le gouvernement national (par exemple, le ministère des Finances). Dans le cadre de ce processus, le gouvernement effectuera également son contrôle préalable interne et confirmera la structure de mise en œuvre du prêt (par exemple, quels rôles sont attribués au niveau national ou municipal).

3. Mise en œuvre : Une fois le processus de préparation du projet achevé, la BAD soumettra le PAR à son conseil d'administration pour examen et approbation. Ensuite, la BAD et le gouvernement négocieront l'accord de financement. La mise en œuvre du projet peut alors suivre, ce qui relève du quatrième stade de la méthodologie ACP de la BAD, « l'investissement », qui n'est pas décrit plus en détail dans ce document, car il suit les processus standard de la BAD et les réglementations gouvernementales applicables.

Remarque: Outre les tâches liées au gouvernement et à la BAD décrites ci-dessus, le gouvernement peut prendre d'autres mesures de préparation de projet, d'évaluation et d'accord de financement liées à des projets qui ne sont pas soutenus par la BAD. Ces étapes n'ont pas été détaillées dans cette section, car elles seront très spécifiques au pays et au projet.

## Encadré 22. Financement et mise en œuvre des actions de la ville verte de Hue (Vietnam)

En 2014, Hue était l'une des villes pilotes de l'initiative des villes vertes de la Banque asiatique de développement (BAD) en Asie du Sud-Est. Dans le cadre d'une assistance technique, la BAD, avec le soutien d'une équipe de consultants, a entrepris un processus robuste et intégré de planification des actions de la ville à Hue, ainsi que dans d'autres villes du Vietnam, de l'Indonésie, de la Malaisie et du Myanmar. Ce processus a abouti à l'élaboration d'un plan d'action pour une ville verte (Green City Action Plan - GCAP) qui a évalué l'état actuel de Hue, analysé ses principaux défis et opportunités, identifié et hiérarchisé les principaux investissements sectoriels, et produit une stratégie ambitieuse, réalisable et assortie d'un calendrier, afin de réaliser la vision d'une destination touristique de classe mondiale et hautement durable.

Le GCAP s'articule autour de trois grandes initiatives comportant des actions multisectorielles visant à :

1. Améliorer l'environnement urbain en améliorant et en développant les infrastructures de gestion des eaux pluviales, des eaux usées et des déchets solides dans toute la ville, en réhabilitant les actifs environnementaux tels que les rives et les lacs, et en passant à des transports publics à faible émission de carbone ;
2. Améliorer l'expérience touristique en réhabilitant les infrastructures touristiques clés, en élargissant les attractions et les services touristiques, et en développant des lieux à usage mixte pour développer le secteur des services ; et

3. développer le transport durable en améliorant le réseau routier, en installant une ligne de tramway et en introduisant des pistes cyclables et des options de déplacement actif pour les résidents.

Plusieurs de ces actions ont été traduites en projets qui pourraient être développés à court, moyen et long terme. Afin de donner la priorité à certains investissements, les actions ont été évaluées en fonction de leurs avantages potentiels sur le plan économique, environnemental et de l'équité. Dans le cadre d'un prêt de 170 millions de dollars accordé au gouvernement vietnamien par le biais du projet de développement des villes vertes secondaires, la BAD a financé une série d'investissements visant à améliorer les services d'infrastructure urbaine verte et résiliente à Hue. Ces sous-projets s'appuient directement sur le GCAP et comprennent des investissements tels que la réhabilitation de la capacité de drainage du centre-ville, la protection des digues de rivière, l'expansion des espaces verts et des équipements publics, et l'amélioration de l'accès à l'approvisionnement en eau propre pour les communautés à faible revenu et vulnérables au climat. Outre le prêt, le financement des investissements a pris la forme de subventions et de ressources d'assistance technique provenant de différents partenaires et fonds, notamment le Fonds fiduciaire pour la résilience aux changements climatiques en milieu urbain de la BAD dans le cadre du Mécanisme de partenariat pour le financement urbain, la subvention du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et le Fonds spécial pour les changements climatiques du FEM.



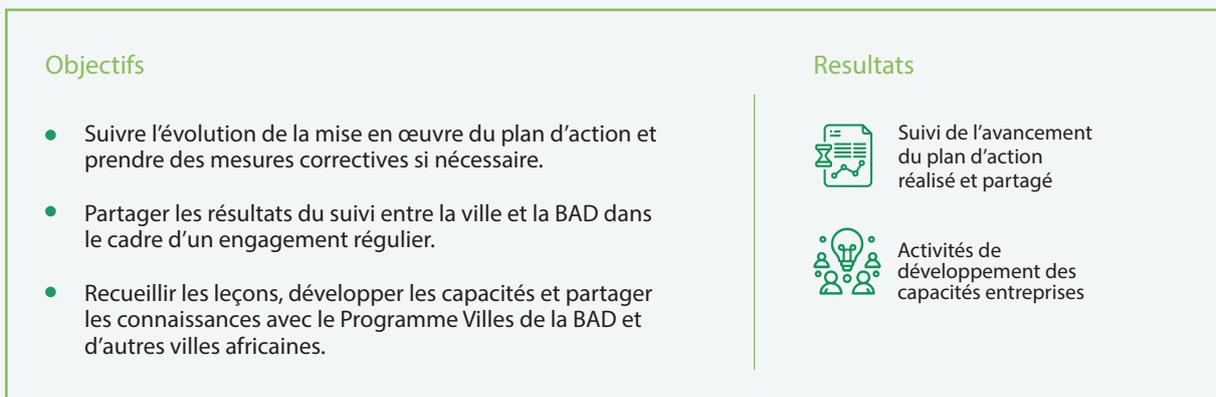
Source : BAD. 2015. Plan d'action pour la ville de Hue GrEEEn. Manille ; BAD. 2017. Manuel d'administration de projet pour la République socialiste du Viet Nam : Projet de développement des villes secondaires. Manille ; BAD. 2017. Programme de développement des villes secondaires vertes : Rapport et recommandation du président. Manille.

## 3.2. Suivi des progrès et renforcement des capacités



La phase de suivi des progrès et de renforcement des capacités dans le cadre de la phase de préparation des investissements comprend deux étapes : (i) le suivi de l'avancement de la mise en œuvre du plan d'action ; et (ii) la réalisation

d'activités de renforcement des capacités et de partage des connaissances, qui sont détaillées dans les sections suivantes. L'encadré orange ci-dessous résume les objectifs et les résultats de cette phase.



## Etape 3.2.A. Suivi de l'avancement de la mise en œuvre du plan d'action

Pour contrer le risque que le plan d'action ne soit qu'une étude de planification, il est important de suivre sa mise en œuvre. Ce suivi de l'avancement peut souligner ce qui incombe aux différents responsables d'actions et apporter un soutien aux décideurs de haut niveau chargés de faire progresser le développement d'une ville vers la réalisation de la vision à long terme et des objectifs à moyen terme.

Comme indiqué dans le plan d'action approuvé, une approche de suivi des progrès aura été conçue avec un contact dédié de la ville - éventuellement soutenu par un groupe de travail technique, un comité de pilotage ou similaire - pour évaluer régulièrement l'état d'avancement de la mise en œuvre des actions prioritaires individuelles. Afin de garder le suivi des progrès simple et léger en ressources, un court modèle d'une page de mise à jour des progrès du plan d'action (Tableau 15) est proposé pour être préparé par les autorités municipales pour la discussion avec la BAD et d'autres parties prenantes (par exemple, le gouvernement national) pour suivre les progrès de la mise en œuvre, en ce qui concerne des aspects tels que : (i) les principaux faits saillants des progrès ; (ii) les efforts de mise en œuvre par rapport à la vision et aux objectifs initiaux ; (iii) les progrès de la mise en œuvre par rapport au calendrier initial de mise en œuvre ; (iv) la dé/priorisation et l'échelonnement des actions ; et (v) le changement de situation et les mesures correctives prises.

Il est important de reconnaître que le suivi régulier des progrès permet d'évaluer les obstacles à la mise en œuvre du plan d'action et les actions correctives nécessaires. En tant que document vivant, le plan d'action fournit une orientation initiale sur les prochaines étapes pour chacune des actions prioritaires, mais il appartient aux responsables de l'action - coordonnés par le contact dédié de la ville - d'intégrer les projets d'investissement proposés dans la planification budgétaire du service et de réévaluer les activités nécessaires à mesure que la situation évolue.

La pandémie de COVID-19 est un exemple récent de la façon dont un changement de contexte peut avoir un impact considérable sur les priorités du gouvernement et les besoins des citoyens. Une municipalité dotée d'un plan d'action doit s'efforcer d'être adaptative, agile et tournée vers l'avenir afin d'être mieux préparée à ajuster son plan d'action et à cibler les investissements ayant un impact. Par conséquent, elle est encouragée à prendre des mesures proactives pour modifier l'approche d'une action particulière afin de lui permettre de progresser vers la préparation, le financement et la mise en œuvre.

Le suivi des progrès peut également rencontrer des situations où les parties prenantes concernées ont des préoccupations ou ont déjà subi des impacts négatifs de la mise en œuvre des actions prioritaires. Le gouvernement d'une ville doit disposer d'un mécanisme (parfois coordonné au niveau national ou par une agence indépendante) par lequel les parties prenantes concernées peuvent exprimer leurs questions et leurs préoccupations, et déposer des plaintes ou des griefs. Pour les projets financés par le développement international, il existe également des mécanismes établis et appliqués par les organisations internationales partenaires, qui peuvent être utilisés par les parties prenantes, en particulier dans les cas où les plaintes déposées précédemment n'ont pas été traitées.

Outre le suivi de l'avancement du plan d'action, un gouvernement doit également se conformer aux exigences de suivi de la BAD liées aux accords de financement pour les projets qui ont été préparés et mis en œuvre. Pour ces derniers, un rapport sur les progrès et les résultats de la mise en œuvre (IPR) doit être préparé tous les 6 mois.

## GUIDE DE MISE EN OEUVRE

Objectif : Suivre la mise en œuvre du plan d'action pour informer les actions correctives et se conformer aux exigences de suivi de la BAD pour les projets d'investissement individuels.

Responsabilités de chacun :

	BAD	Les contacts dédiés de la BAD s'engagent régulièrement avec les autorités municipales pour obtenir des mises à jour sur le plan d'action et la mise en œuvre du projet d'investissement. Identifier les voies potentielles de soutien supplémentaire aux autorités municipales dans la mise en œuvre des actions précédemment sélectionnées. Comparer les progrès de la mise en œuvre du plan d'action entre les villes soutenues.
	Autorités Municipales	Le contact dédié de la ville obtiendra des mises à jour de la part des responsables d'actions sur l'état de la mise en œuvre des actions, en particulier celles liées aux projets d'investissement soutenus par la BAD. Les autorités municipales doivent prendre des mesures correctives si nécessaire. Le contact dédié de la ville assurera la liaison avec les contacts dédiés de la BAD sur les mises à jour régulières et les éventuels besoins de soutien pour la mise en œuvre du plan d'action.
	Consultant	N/A
	Autres parties prenantes	Les responsables des actions doivent fournir des mises à jour régulières au contact dédié de la ville pour permettre le suivi de l'avancement du plan d'action et des projets d'investissement. Le gouvernement national contribuera au suivi du plan d'action et des projets d'investissement, le cas échéant.

Résultats / livrables :

- ✓ Suivi régulier de l'avancement du plan d'action partagé entre les autorités municipales et la BAD.
- ✓ Des mesures correctives pour la mise en œuvre du plan d'action sont prises, le cas échéant.
- ✓ IPR régulier partagé entre le gouvernement et la BAD.
- ✓ Mesures correctives pour la mise en œuvre du projet d'investissement prises, le cas échéant.

Besoins en ressources :

Types de ressources	Besoins
Ressources en temps	Mise à jour semestrielle du suivi de l'avancement du plan d'action - 1 à 2 semaines Mise à jour semestrielle de l'IPR - 1 à 2 semaines
Ressources financières	Aucun
Ressources humaines	La disponibilité du contact dédié de la ville pour recueillir les mises à jour et l'accès correspondant aux responsables des actions. Disponibilité des responsables des actions pour fournir des mises à jour. Disponibilité des contacts dédiés de la BAD pour discuter des mises à jour et des progrès avec le contact dédié de la ville.
Ressources techniques	Connaissance des processus et des capacités de suivi
Ressources matérielles	Modèle de suivi de l'avancement du plan d'action modèle de IPR

## Points importants :

Intégrer les activités de suivi de l'avancement du plan d'action dans les processus de suivi existants au sein de l'administration municipale.

Partager les mises à jour des progrès avec les hauts fonctionnaires pour maintenir l'attention et l'adhésion au plan d'action et aux actions prioritaires.

Identifier les domaines où le soutien de la BAD, du gouvernement national ou d'autres partenaires pourrait être nécessaire.

Signaler dès le début la nécessité de prendre des mesures correctives.

Ne pas se concentrer uniquement sur les lacunes de la mise en œuvre du plan d'action, mais souligner également les progrès et les réalisations.

Envisager de partager les mises à jour des progrès du plan d'action avec d'autres parties prenantes, par exemple sur le site Web de la municipalité.

## Tâches :

1. Collecte : Le contact dédié de la ville recueillera des mises à jour régulières sur les progrès de la mise en œuvre du plan d'action et des projets d'investissement auprès des responsables des actions.

Remarque : La récurrence des mises à jour du suivi variera selon les villes. Faire une mise à jour tous les six mois peut convenir à la plupart des villes, tout en trouvant un équilibre entre l'effort et le résultat. Cela permettrait également d'aligner le calendrier de suivi du plan d'action avec les exigences de rapport de 6 mois définies par l'IPR pour les projets d'investissement soutenus par la BAD.

2. Mise à jour : Le contact dédié de la ville devra configurer le modèle de suivi (tableau 15) une fois au début. Les contacts dédiés de la BAD devraient aider / revoir cette première configuration. Par la suite, le contact dédié de la ville peut réutiliser le même modèle et le mettre à jour dans les sections correspondantes. Pour les projets d'investissement soutenus par la BAD, le modèle de l'IPR est déjà prédéfini.

3. Discuter et corriger : Sur la base des dernières mises à jour, le contact dédié de la ville doit discuter en interne / avec les responsables des actions / avec le maire de l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan d'action et du projet d'investissement et de toute action corrective nécessaire. Parallèlement, le contact dédié de la ville doit assurer la liaison avec les contacts dédiés de la BAD pour faire le point sur les progrès et, en particulier, se concentrer sur les actions qui ont reçu le soutien de la BAD ou pour lesquelles la BAD pourrait éventuellement fournir un soutien supplémentaire à l'avenir.

Remarque : Il est recommandé que la BAD utilise ses processus normaux d'engagement avec les gouvernements par l'intermédiaire de ses bureaux nationaux pour se tenir au courant des progrès de la mise en œuvre du plan d'action. Cela évite d'avoir à établir un processus supplémentaire/séparé.

Remarque : Le Secrétariat de l'UMDF de la BAD peut choisir de rassembler les mises à jour des progrès du Plan d'action des villes participantes afin de comparer les progrès des différentes villes et de conclure si certains domaines nécessitent une attention particulière dans l'offre de développement des capacités de l'UMDF (prochaine étape 3.2.B).

Tableau 15. Modèle : Point sur l'avancement du plan d'action

Informations de base	Date de préparation du point sur l'avancement des travaux	[Insérer la date à laquelle ce briefing a été préparé]
Localisation	[Nom du pays]	[Nom de la ville]
Contact dédié de la ville	[Nom, poste / rôle, e-mail, téléphone professionnel]	
Contact pays dédié de la BAD	[Nom, poste / rôle, e-mail, téléphone professionnel]	
Contact ACP dédié de la BAD	[Nom, poste / rôle, e-mail, téléphone professionnel]	
<b>Projets prioritaires</b>	<b>Statut</b>	<b>Evolution depuis la dernière mise à jour</b>
[Titre du projet #1]	[Indiquer le statut actuel du projet]	[Décrire brièvement ce qui a eu lieu dans le cadre de ce projet depuis la dernière mise à jour]
[Titre du projet #2]	[Indiquer le statut actuel du projet]	[Décrire brièvement ce qui a eu lieu dans le cadre de ce projet depuis la dernière mise à jour]
[Titre du projet #3]	[Indiquer le statut actuel du projet]	[Décrire brièvement ce qui a eu lieu dans le cadre de ce projet depuis la dernière mise à jour]
[Titre du projet Title #4]	[Indiquer le statut actuel du projet]	[Décrire brièvement ce qui a eu lieu dans le cadre de ce projet depuis la dernière mise à jour]
[Titre du projet #5]	[Indiquer le statut actuel du projet]	[Décrire brièvement ce qui a eu lieu dans le cadre de ce projet depuis la dernière mise à jour]
<b>Autres actions</b>	<b>Statut</b>	<b>Evolution depuis la dernière mise à jour</b>
[Titre de l'action #X]	[Indiquer le statut actuel du projet]	[Décrire brièvement ce qui a eu lieu dans le cadre de ce projet depuis la dernière mise à jour]
[Titre de l'action #X]	[Indiquer le statut actuel du projet]	[Décrire brièvement ce qui a eu lieu dans le cadre de ce projet depuis la dernière mise à jour]
[Titre de l'action #X]	[Indiquer le statut actuel du projet]	[Décrire brièvement ce qui a eu lieu dans le cadre de ce projet depuis la dernière mise à jour]
[Titre de l'action #X]	[Indiquer le statut actuel du projet]	[Décrire brièvement ce qui a eu lieu dans le cadre de ce projet depuis la dernière mise à jour]
[Titre de l'action #X]	[Indiquer le statut actuel du projet]	[Décrire brièvement ce qui a eu lieu dans le cadre de ce projet depuis la dernière mise à jour]
[Titre de l'action #X]	[Indiquer le statut actuel du projet]	[Décrire brièvement ce qui a eu lieu dans le cadre de ce projet depuis la dernière mise à jour]
[Titre de l'action #X]	[Indiquer le statut actuel du projet]	[Décrire brièvement ce qui a eu lieu dans le cadre de ce projet depuis la dernière mise à jour]
[ajoutez des lignes si nécessaire]	[Indiquer le statut actuel du projet]	[Décrire brièvement ce qui a eu lieu dans le cadre de ce projet depuis la dernière mise à jour]
<b>Remarques supplémentaires</b>		
Sujet clés à discuter	[Énumérer brièvement les questions et problèmes clés que le gouvernement aimerait soulever auprès de la BAD, par exemple concernant d'autres initiatives, des possibilités de formation ou le soutien requis].	
Tout autre mise à jour	[Espace pour inclure d'autres informations pertinentes liées à la mise en œuvre du plan d'action ou à l'engagement connexe avec la BAD et d'autres partenaires de développement].	

Source: AECOM, 2022.

## Etape 3.2.B. Mener des activités de développement des capacités et de partage des connaissances

Comme indiqué ci-dessus, le suivi régulier de l'avancement du plan d'action permet à une administration municipale (i) d'identifier les domaines où les capacités doivent être renforcées, et (ii) de tirer des leçons de la mise en œuvre des actions. Ce processus de développement des capacités et d'apprentissage des leçons peut avoir lieu à la fois par le biais de programmes formalisés (par exemple, une formation dédiée pour le personnel municipal) et d'expériences sur le tas (par exemple, le personnel municipal étant affecté à une unité de mise en œuvre du projet, voir la phase 3.1.).

Pour les villes participant à l'ACP, il existe des opportunités supplémentaires de renforcer les capacités et d'apprendre les uns des autres. Dans le cadre de l'ACP, l'UMDF fournit un soutien financier pour le renforcement des capacités sur les thèmes du développement urbain et des infrastructures pour les PMR de la BAD, ainsi que des échanges entre pairs. Les villes qui ont déjà pris part aux activités du stade de planification des actions peuvent fournir des leçons précieuses aux nouveaux membres du programme Villes Africaines. Un tel partage des connaissances s'est avéré efficace dans des programmes similaires d'autres partenaires de développement, car

il encourage le mentorat entre pairs entre le personnel municipal.

Les gouvernements municipaux devraient tirer parti des plateformes qui offrent l'échange de connaissances et l'apprentissage. Outre la BAD, les administrations municipales et les praticiens de l'urbanisme peuvent participer à des associations de villes (par exemple, ICLEI ou CGLU), rechercher un soutien en matière de connaissances auprès de guichets de préparation de projets et d'organisations (par exemple, C40 Cities Finance Facility ou Cities Climate Finance Leadership Alliance), et assister à des conférences axées sur le développement urbain (par exemple, AfriCities ou World Urban Forum). L'UMDF travaille également à la mise en place d'une plateforme pour les villes africaines, qui contribuera en outre à rassembler les ressources clés et les opportunités d'apprentissage pour les villes du continent.

Comme cette phase comprend une variété d'activités possibles, les conseils de mise en œuvre ci-dessous ne fournissent qu'un aperçu des tâches.

### GUIDE DE MISE EN OEUVRE

Objectif : Développer les capacités et apprendre les uns des autres parmi les administrations municipales africaines et les parties prenantes, en tirant des leçons qui peuvent informer les ajustements de la méthodologie ACP de la BAD et le soutien connexe aux administrations municipales.

Responsabilités de chacun :

	BAD	Faciliter et soutenir les autorités municipales dans la recherche d'opportunités pour renforcer les capacités. Faciliter et soutenir les possibilités de partage des connaissances entre les villes. Améliorer l'offre de services sur la base des enseignements tirés.
	Autorités Municipales	Identifier les besoins de développement des capacités du personnel et rechercher les possibilités de formation correspondantes. Participer à des formats d'échange de connaissances et apprendre de ses pairs. Collaborer avec des organisations non gouvernementales pour renforcer les capacités et les systèmes.
	Consultant	Soutenir les activités de développement des capacités et des connaissances, si/comme prévu.
	Autres parties prenantes	Les ministères des gouvernements nationaux (par exemple, le ministère des collectivités locales) pour soutenir les activités de développement des capacités. Les organisations non gouvernementales travaillant dans le domaine du développement urbain, afin de contribuer à l'apprentissage des leçons, au partage des connaissances et au développement des capacités.

Résultats / livrables :

- ✓ Identification et traitement des besoins en termes de capacité du personnel de l'administration municipale.
- ✓ Leçons apprises et partage des connaissances sur le développement urbain intégré.

Besoins en ressources :

Types de ressource	Besoins
Ressources en temps	Partage des connaissances et développement des capacités - En continu
Ressources financières	Budgets de formation et de partage des connaissances
Ressources humaines	Disponibilité du personnel de l'administration municipale pour les formations Disponibilité du personnel de l'UMDF de la BAD pour les activités de connaissance et de capacité Disponibilité des autres acteurs pour les activités de connaissance et de capacité
Ressources techniques	Spécifique aux formats de formation et de connaissance
Ressources matérielles	Spécifique aux formats de formation et de connaissance Fonctionnalités du site web UMDF de la BAD

Points importants :

S'appuyer sur les programmes et processus de formation existants.

Assurer le partage du matériel de formation avec le personnel qui n'a pas assisté aux sessions correspondantes.

Étendre les réseaux au-delà des autorités municipales et du pays.

Rechercher des pairs dans des contextes socio-économiques et géographiques comparables pour comprendre les bonnes pratiques potentielles.

Mettre les connaissances à disposition sous différents formats, en tenant compte de l'utilisateur final.

Tenir compte des aspects liés à l'accessibilité de la formation et des connaissances (langues, connaissances en informatique, accès à Internet, temps disponible, etc.)

Identifier les acteurs non gouvernementaux qui détiennent des ressources et sont disposés à soutenir le développement des capacités des gouvernements municipaux (par exemple, les universités, les instituts de recherche, les réseaux de villes mondiales).

Tâches :

1. Identifier : Le contact dédié de la ville ou d'autres membres du personnel de l'administration municipale doivent identifier les domaines dans lesquels le développement des capacités en matière de développement urbain est le plus nécessaire au sein de l'administration municipale. Cela pourrait, par exemple, concerner des aspects techniques spécifiques relatifs à la préparation et à la mise en œuvre des 3-5 actions prioritaires. Une fois identifiées, il faut vérifier si les lacunes en matière de capacités peuvent être comblées grâce aux ressources et au soutien disponibles, par exemple auprès des ministères ou des agences du gouvernement national (par exemple, le ministère des Gouvernements locaux ou l'Académie nationale des urbanistes).

2. Demande : Lorsque les lacunes en matière de capacités ne peuvent pas être comblées au sein du gouvernement, un soutien peut être demandé à des parties externes, notamment la BAD, d'autres partenaires de développement, des organisations non gouvernementales, etc. Il est probable qu'il existe de nombreux besoins concurrents en matière de renforcement des capacités - il faut donc parvenir à un accord et le faire approuver par le maire ou d'autres hauts fonctionnaires, sur les domaines à privilégier.

Remarque : D'autres aspects du développement des capacités, liés aux outils, systèmes et processus qui bénéficieraient d'investissements et d'améliorations, ne sont pas développés ici. Cela signifie que le renforcement des capacités va au-delà de l'augmentation des compétences individuelles du personnel et s'étend aux processus de gouvernance, aux bases techniques et aux équipements des gouvernements municipaux.

3. S'engager et participer : Lorsque le soutien au développement des capacités a été confirmé par des parties externes, l'administration municipale doit engager le temps du personnel pour assister aux formations ou à d'autres formats d'apprentissage. De même, d'autres opportunités de connaissance nécessitent une participation active du personnel de la municipalité pour avoir un effet d'apprentissage.

4. Répertoire : Dans le cadre de la formation ou par le biais d'autres activités de capture des connaissances, le Secrétariat de l'UMDF devrait chercher activement à rassembler les leçons et les bonnes pratiques sur le développement urbain intégré et les sujets connexes grâce à son travail avec les administrations municipales et d'autres parties prenantes. Cela inclut également les contributions de ces acteurs à la création de connaissances de la BAD. Les produits qui en résultent devraient utiliser divers formats pour répondre aux différentes préférences des utilisateurs en matière de consommation et d'apprentissage des connaissances.

5. Partager : En plus de la création de

connaissances, le Secrétariat de l'UMDF doit considérer les différentes plateformes par lesquelles il peut mettre les connaissances et l'apprentissage à la disposition des administrations municipales et des autres parties prenantes. Dans le cadre des formats de partage des connaissances (par exemple, ateliers, conférences, webinaires), il doit encourager les échanges entre pairs du personnel des administrations municipales entre les villes. Elle doit également intégrer les points de vue du gouvernement national, du secteur privé, des organisations non gouvernementales et de la société civile afin de tirer parti des idées diverses de chaque partenaire.

6. Action : Enfin, les produits et services de connaissance sont d'une utilité limitée, si les bénéficiaires ne mettent pas les leçons en pratique. La BAD, par le biais de son engagement régulier avec les villes et les gouvernements nationaux, devrait encourager l'adoption de bonnes pratiques, partager les dernières idées en matière d'innovations techniques, et refléter ces dernières dans le cadrage, la conceptualisation et la conception des projets. Dans des documents tels que les résultats du processus de soutien ACP de la BAD (par exemple, le rapport sur le profil de la ville, le plan d'action, les fiches de projet), les approches et les solutions innovantes adaptées au contexte local spécifique devraient être reflétées pour informer la planification et l'investissement.





# Perspectives

## Perspectives : pour des villes africaines prospères

Les chocs récents sur le continent africain, comme la pandémie de COVID-19, ainsi que les facteurs de stress persistants liés par exemple à la pénurie d'eau et aux sécheresses, posent des défis difficiles à relever pour maintenir et améliorer les moyens de subsistance. Cependant, le changement qui a eu lieu dans tant de villes à travers les différentes régions africaines a illustré comment le développement urbain peut avoir un impact positif sur les vies lorsqu'il est accompagné d'une planification proactive, d'investissements en infrastructures bien choisis, d'une gouvernance et d'opérations urbaines efficaces, de politiques orientées vers la productivité économique, ainsi que d'efforts renforcés vers un développement plus inclusif.

Le programme Villes africaines, avec cette méthodologie actualisée, vise à permettre un tel développement urbain positif en fournissant un soutien complet aux gouvernements municipaux et à leurs partenaires afin de comprendre plus clairement les défis et les opportunités et d'identifier les mesures d'amélioration institutionnelle pour mettre en œuvre des plans d'action et des investissements d'infrastructure efficaces qui peuvent mettre en pratique la vision de développement à long terme d'une ville. Dans le cadre du processus intégré et transversal proposé, les secteurs clés de l'infrastructure ne sont pas les seuls à faire l'objet d'une attention particulière. En outre, le cadre institutionnel d'une ville et les risques liés au climat et aux catastrophes sont pris en compte afin de définir une feuille de route de développement plus durable et à l'épreuve du temps.

Le soutien de la BAD s'étend au-delà des grands centres économiques et des capitales, en reconnaissance du rôle important des villes secondaires et tertiaires, qui fonctionnent comme des centres sous-régionaux, des villes frontalières ou des nœuds dans d'importants corridors de transport et de commerce. La méthodologie évoluera au fur et à mesure qu'un nombre croissant de gouvernements participeront au programme des villes africaines et en bénéficieront. Avec ses

orientations générales et les phases des trois stades de soutien, elle est suffisamment souple pour adapter les interventions et les activités individuelles aux besoins spécifiques des différentes villes. Le partenariat de la BAD avec les donateurs et d'autres organisations dans l'espace urbain offre une variété d'avenues pour faire progresser le développement urbain durable - par le biais de l'assistance technique, du développement des capacités, et du cofinancement de projets et de programmes pluriannuels / multisectoriels. À cet égard, les expériences d'application de cette méthodologie seront systématiquement intégrées à mi-parcours de la période de mise en œuvre envisagée (2023-2027) et la méthodologie sera révisée en 2025.

Grâce à l'application de cette méthodologie dans différents contextes, le personnel de la ville et des gouvernements nationaux, la BAD et d'autres parties prenantes peuvent apprendre ensemble comment mener efficacement les diagnostics de la ville et les processus de planification des actions, de sorte que la dépendance à l'égard des prestataires de services externes peut être réduite et devenir plus sélective vers les compétences spécialisées. Cela correspond à la nécessité pour les gouvernements infranationaux de nombreux pays africains d'accroître leurs capacités et leurs efforts en matière de viabilité financière, d'aménagement du territoire fondé sur des preuves, de prise de décision intégrée en matière d'investissement, de fonctionnement efficace des services et infrastructures urbains, d'orientation de la croissance économique verte, ainsi que d'approches plus résilientes face à une variété de risques pour aider à sauvegarder les réalisations en matière de développement.

Dans cet esprit, la création de villes africaines prospères est un effort multipartite des gouvernements qui collaborent activement avec le secteur privé, la société civile et les partenaires de développement tels que la BAD pour répondre aux importants besoins d'investissement et réaliser l'énorme potentiel des zones urbaines du continent.

# Annexes



# Annexe A : liste d'indicateurs pour le rapide profilage des villes

## A LIRE AVANT DE COMMENCER:

La liste des indicateurs est organisée selon les quatre thèmes du profilage rapide des villes, à savoir (i) le contexte de la ville, (ii) le cadre institutionnel, (iii) la performance du secteur et (iv) les risques liés au climat et aux catastrophes. Les indicateurs proposés se concentrent particulièrement sur les thèmes (i) et (iii), tandis que les thèmes (ii) et (iv) sont accompagnés d'une variété d'indicateurs possibles qui doivent être adaptés au contexte spécifique de chaque ville. Par conséquent, sous ces deux thèmes, seuls quelques indicateurs ont été prescrits.

Pour chaque thème, plusieurs indicateurs sont proposés pour différents sujets, dans le but d'obtenir des données pour les indicateurs recommandés lorsque cela est possible dans un budget de temps et de ressources donné. D'autres indicateurs peuvent être ajoutés lorsqu'ils sont facilement disponibles et contribuent au profilage rapide des villes. Étant donné que la disponibilité et la qualité des données varient selon les pays et les villes d'Afrique, aucun ensemble spécifique d'indicateurs minimums ou requis ne peut être prescrit.

La plupart des indicateurs sont accompagnés de conseils d'interprétation par rapport aux points de référence (élevé/moyen/faible pour la notation RAG de Vert/Orange/Rouge) - ceux-ci ont été basés sur des données comparatives disponibles pour les pays africains, dérivés de moyennes mondiales, ou informés par des expériences de travail dans différentes sous-régions et villes en Afrique. Les données obtenues varieront considérablement entre les régions, les pays et les villes. Par conséquent, en appliquant cette liste d'indicateurs à une ville spécifique, les points de référence peuvent être ajustés lorsque des données nationales ou sous-nationales correspondantes sont disponibles et permettent une comparaison plus significative et une notation RAG, complétée par un jugement d'expert informé localement lorsque cela est possible.

## A.1 Indicateurs du contexte de la ville

### Données démographiques

Tableau 16. Liste d'indicateurs pour le rapide profilage des villes

#	Thème	Sujet	Indicateur	Unité	Justification
1.	Contexte de la ville	Données démographiques	Total de la population	nombre	Fournit une indication de la taille de la population d'une ville et donne le contexte pour comprendre la pression potentielle sur les infrastructures et les services urbains.
2.	Contexte de la ville	Données démographiques	Taux de croissance de la population	% par an (et sur une période de 10 ans)	Fournit une indication de l'évolution de la population d'une ville et de son impact sur les infrastructures et les services urbains, ainsi que sur l'économie urbaine.
3.	Contexte de la ville	Données démographiques	Espérance de vie à la naissance	Ans	Fournit une indication / peut fonctionner comme un indicateur indirect de la qualité de vie générale / de l'accès à des soins de santé de qualité, en particulier lorsqu'il est comparé à la moyenne nationale.

## Repère illustratif / Guide d'interprétation

## Suggestion de source

Bien qu'il n'existe pas de point de référence spécifique pouvant être utilisé pour cet indicateur, il pourrait être utile de comparer la population de la ville avec celle du total national et/ou la population moyenne des établissements urbains du pays. Cela permettrait de comprendre l'importance relative de cette ville (en termes de population) par rapport au reste du pays.

- Office national des statistiques (par ex., le Bureau national des statistiques)
- Unité statistique du gouvernement local
- Bases de données en open source :
- <https://www.citypopulation.de/>

Bien qu'il n'existe pas de référence générale pour cet indicateur, les conseils suivants peuvent être fournis en ce qui concerne les taux de croissance (et de décroissance) qui peuvent poser des défis au développement urbain planifié (et à la vitalité économique urbaine) :

- Taux de croissance très élevé ou négatif : > 5% ; < -2% [Rouge]
- Taux de croissance quelque peu élevé ou négatif/stagnant : 2-5% ; -2%-0,5% [Orange].
- Taux de croissance moyen : 0,5-2% [Vert]

Il peut également être utile de comparer le taux de croissance de la population de la ville avec celui du total national et/ou de la moyenne des établissements urbains du pays pour comprendre dans quelle mesure la tendance de la ville ressemble ou diffère de celle du reste du pays. Lors de l'évaluation de la variation du taux, il convient d'être prudent si les variables de référence ont changé, comme les limites administratives d'une ville.

- Office national des statistiques (par ex., le Bureau national des statistiques)
- Unité statistique du gouvernement local
- Bases de données en open source :
- <https://www.citypopulation.de/>

Il existe deux interprétations possibles pour cet indicateur, en fonction de la disponibilité des données.

Si les données ne sont disponibles qu'au niveau national, la référence qui peut être utilisée devrait être celle fixée par rapport à l'espérance de vie moyenne pour la région africaine (déterminée comme étant de 62,15 en 2022) :

- Une espérance de vie supérieure à la moyenne : >64 ans [Vert]
- Espérance de vie moyenne : 60-64 ans [orange].
- Espérance de vie inférieure à la moyenne : <60 ans [Rouge]

Si des données sont disponibles au niveau de la ville, le point de référence à utiliser est la comparaison de l'espérance de vie à la naissance dans la ville avec celle au niveau national :

- Espérance de vie supérieure à la moyenne : si la valeur est supérieure à la moyenne nationale [Vert].
- Espérance de vie moyenne : si la valeur est à peu près la même ou très proche de la moyenne nationale [Ambre].
- Espérance de vie inférieure à la moyenne : si la valeur est inférieure à la moyenne nationale [Rouge].

- Office national des statistiques (par exemple, le Bureau national des statistiques)
- Unité statistique du gouvernement local
- La base de données de la Banque mondiale contient ces données pour chaque pays : <https://data.worldbank.org/>

4.	Contexte de la ville	Données démographiques	Population âgée de 16 à 24 ans (population adulte) par rapport au total	%	Donne un aperçu général de la structure démographique de la ville et de la population en âge de travailler (productive). Ce schéma fournit également un contexte utile pour la planification des politiques et des objectifs en matière d'infrastructures et de développement, car les besoins connexes diffèrent selon les groupes d'âge.
5.	Contexte de la ville	Données démographiques	Densité de population	Habitants/km <sup>2</sup>	Fournit des informations contextuelles pour comprendre les défis et/ou les opportunités spécifiques associés à une densité de population élevée ou faible, les faibles densités de population entraînant généralement une utilisation plus importante des ressources (terre, temps, matériaux de construction, etc.).
6.	Contexte de la ville	Données démographiques	Part de la population jeune dans le total (15-64 ans)	%	Donne un aperçu de la part de la population jeune de la ville, ce qui pourrait permettre de formuler des actions visant à améliorer les infrastructures nécessaires pour ce groupe d'âge (santé/éducation) et de mieux comprendre les exigences futures du marché du travail (par exemple, en matière de création d'emplois).

Bien qu'il n'existe pas de référence spécifique pouvant être utilisée pour cet indicateur, les valeurs obtenues peuvent être comparées à la moyenne nationale. La comparaison avec la moyenne nationale pourrait se traduire par :

- Une proportion de la population adulte supérieure à la moyenne
- Une proportion de la population adulte à peu près égale à la moyenne
- Une proportion de la population adulte inférieure à la moyenne

Si la proportion de la population adulte est significativement inférieure à la moyenne nationale, cela pourrait indiquer un besoin d'infrastructures spécifiques, par exemple pour les enfants, les personnes âgées, etc. Un classement RAG n'est généralement pas applicable à cet indicateur car des valeurs particulièrement élevées ou faibles peuvent avoir des implications positives, négatives ou neutres.

- Office national des statistiques (par exemple, le Bureau national des statistiques)
- Unité statistique du gouvernement local

Le repère suivant peut être utilisé pour évaluer cet indicateur :

- Densité très élevée / très faible : >10 000 habitants/km<sup>2</sup> / < 1 000 habitants/km<sup>2</sup> [rouge].
- Densité un peu plus élevée / plus faible : 7 000-10 000 habitants/km<sup>2</sup> / 1 000-4 000 habitants/km<sup>2</sup> [orange].
- Densité moyenne : 4 000 à 7 000 habitants/km<sup>2</sup> [vert].

Il convient d'être prudent lors de l'évaluation de la densité par rapport à la notation RAG, car la densité urbaine peut s'accompagner de différents équipements et d'une qualité de vie différente, une densité plus ou moins élevée n'étant pas nécessairement synonyme de meilleures conditions de vie pour les résidents. En tant que tel, un jugement contextuel dans un profilage rapide de la ville est nécessaire, par exemple en différenciant les différentes parties/quartiers d'une ville.

- Office national des statistiques (par exemple, le Bureau national des statistiques)
- Unité statistique du gouvernement local
- Bases de données à code source ouvert : <https://www.citypopulation.de/>

Bien qu'il n'existe pas de référence spécifique pouvant être utilisée pour cet indicateur, les valeurs obtenues peuvent être comparées à la moyenne nationale. La comparaison avec la moyenne nationale pourrait se traduire par :

- Une part de la population jeune supérieure à la moyenne
- Une proportion moyenne de la population jeune
- Une proportion de la population jeune inférieure à la moyenne

Un classement RAG n'est généralement pas applicable à cet indicateur, car il dépend également de la situation actuelle et future, par exemple de l'économie et des marchés du travail, du niveau de l'offre d'infrastructures et de la part d'autres groupes de population (par exemple, les personnes en âge de travailler, les enfants, les retraités).

- Office national des statistiques (par exemple, le Bureau national des statistiques)
- Unité statistique du gouvernement local

## Données économiques

#	Thème	Sujet	Indicateur	Unité	Justification
7.	Contexte de la ville	Données économiques	Produit intérieur brut (PIB) par habitant	(US\$ actuels)	Fournit une information contextuelle sur le niveau de vie / les résultats économiques d'une ville. Si aucune donnée spécifique à une ville n'est disponible, le chiffre peut être calculé sur la base de la part de la population d'une ville dans la population nationale totale.
8.	Contexte de la ville	Données économiques	Taux de chômage	%	Fournit des informations contextuelles sur l'état de l'économie d'une ville par rapport à la main-d'œuvre.
9.	Contexte de la ville	Données économiques	Taux de pauvreté (défini comme la population vivant sous le taux de pauvreté national ou de la Banque mondiale - 2,15 \$ par jour)	%	Donne un aperçu des niveaux de pauvreté et de la prévalence probable des moyens de subsistance précaires dans une ville.
10.	Contexte de la ville	Données économiques	Part du PIB par habitant générée par l'industrie manufacturière, les services et l'agriculture	%	Fournit un aperçu général des principaux secteurs économiques en termes de production / valeur.
11.	Contexte de la ville	Données économiques	art de l'emploi dans l'agriculture, l'industrie manufacturière et les services	%	Fournit un aperçu général des principaux secteurs économiques en termes d'emploi de la main-d'œuvre.

## Repère illustratif / Guide d'interprétation

## Suggestion de Sources

Bien qu'il n'existe pas de référence spécifique pouvant être utilisée pour cet indicateur, les valeurs obtenues peuvent être comparées à la moyenne nationale. La comparaison avec la moyenne nationale pourrait se traduire par :

- Un PIB par habitant plus élevé [Vert]
- Un PIB par habitant à peu près identique [orange].
- Un PIB par habitant inférieur [rouge].

Les résultats donnent une indication du niveau de vie et de l'activité économique de la ville par rapport au reste du pays.

- Office national des statistiques (par exemple, le Bureau national des statistiques)
- Publications pertinentes du ministère

Le taux de chômage d'une ville peut être évalué comme suit :

- Élevé : >15% de taux de chômage [Rouge]
- Moyen : taux de chômage de 10 à 15 % [orange].
- Faible : <10% de taux de chômage [vert].

Ces valeurs peuvent également être comparées à la moyenne nationale pour comprendre comment la situation de la ville se compare à celle du reste du pays. Cependant, en raison de la prévalence du travail informel dans de nombreux pays et villes d'Afrique, les chiffres officiels du chômage doivent être interprétés avec prudence.

- Office national des statistiques (par exemple, le Bureau national des statistiques)
- Unité statistique du gouvernement local
- Publications du ministère concerné

Il existe deux interprétations possibles de cet indicateur. La première est basée sur une comparaison avec la population moyenne vivant dans l'extrême pauvreté en Afrique. Le point de référence pour cela serait :

- Élevé : >50% [Rouge]
- Moyenne : 30%-50% [Orange]
- Inférieur à la moyenne : <30% [Vert]

Pour la deuxième interprétation, la valeur serait comparée à la moyenne nationale :

- Inférieure à la moyenne [Vert]
- Environ la même moyenne [Orange]
- Supérieure à la moyenne [Rouge]

- Office national des statistiques (par exemple, le Bureau national des statistiques)
- Unité statistique du gouvernement local
- Publications du ministère concerné

Il n'y a pas de point de référence défini pour cet indicateur, mais en règle générale, toute valeur supérieure à 50 % indique la prédominance d'un secteur économique particulier sur les autres. Cet indicateur pourrait fournir un aperçu précieux du rôle des secteurs individuels pour l'emploi de la main-d'œuvre et les moyens de subsistance correspondants. Il peut également mettre en évidence les différences de l'économie d'une ville par rapport à l'économie globale de son pays.

- Ministère national de l'économie (ou équivalent)
- Service municipal des affaires économiques et sociales
- Chambre d'industrie / de commerce

Il n'y a pas de point de référence défini pour cet indicateur, mais en règle générale, toute valeur supérieure à 50 % indique la prédominance d'un secteur économique particulier sur les autres. Cet indicateur pourrait fournir un aperçu précieux des secteurs individuels pour l'emploi de la main-d'œuvre et les moyens de subsistance correspondants. Il peut également mettre en évidence les différences de l'économie d'une ville par rapport à l'économie globale de son pays.

- Ministère national de l'économie (ou équivalent)
- Service municipal des affaires économiques et sociales
- Chambre d'industrie / de commerce

## Inclusivité

#	Thème	Sujet	Indicateur	Unité	Justification
12.	Contexte de la ville	Inclusivité	Part des femmes participant à la population active (15 ans et plus)	%	Indique la participation des femmes aux activités économiques et leur capacité à obtenir des revenus, à assurer leur subsistance de manière indépendante et, éventuellement, à assurer la subsistance de leur famille.
13.	Contexte de la ville	Inclusivité	Nombre moyen de pompiers pour 1 000 habitants	Nombre	Fournit une indication de l'état de préparation de la réponse en cas d'incendie majeur et d'autres catastrophes (par exemple, inondations, tremblements de terre ou urgences médicales comme le COVID).
14.	Contexte de la ville	Inclusivité	Nombre moyen de lits d'hôpitaux pour 1 000 personnes	Nombre	Fournit une indication de la disponibilité de l'offre de soins de santé à la fois pour les services généraux et en cas d'urgence.
15.	Contexte de la ville	Inclusivité	Pourcentage d'enfants inscrits dans une école secondaire	%	Donne une indication de la disponibilité de l'enseignement secondaire, qui est liée à la participation des adolescents à l'enseignement supérieur, avec la possibilité d'occuper des emplois plus qualifiés qui peuvent soutenir la compétitivité et les moyens de subsistance d'une ville.
16.	Contexte de la ville	Inclusivité	Taux d'alphabétisation des adultes (âgés de 15 ans et plus) par rapport à la population totale	%	Donne un aperçu du taux d'alphabétisation des adultes et/ou de la qualité de l'éducation disponible.
18.	Contexte de la ville	Inclusivité	Abonnés au téléphone mobile	Nombre/1 000 personnes ou pour 100 personnes	Donne un aperçu du nombre de personnes qui utilisent des téléphones mobiles et qui, à ce titre, ont accès à un nombre croissant de services basés sur les téléphones mobiles (par exemple, le transfert d'argent et les paiements électroniques).
19.	Contexte de la ville	Inclusivité	Part des individus (ou des ménages) disposant d'une connexion internet à large bande par rapport au total	%	Fournit une indication du nombre de ménages ayant un accès à l'internet et, dans une moindre mesure, des connaissances en informatique.

## Repère illustratif / Guide d'interprétation

## Suggestion de Sources

Il n'existe pas de référence fixe pour cet indicateur, car les valeurs diffèrent largement d'un pays à l'autre. Il peut être utile de comparer les données d'une ville à la moyenne nationale.

- Office national des statistiques (par exemple, le Bureau national des statistiques)
- Données de la Banque mondiale : <https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.CACT.FE.ZS>

Il n'existe pas de point de référence pour cet indicateur car les valeurs diffèrent trop largement entre les pays. Un jugement d'expert informé localement est suggéré pour déterminer si les capacités de réponse sont suffisantes.

- Office national des statistiques (par exemple, le Bureau national des statistiques)
- Service municipal compétent

Il n'existe pas de référence mondiale ou spécifique à l'Afrique pour cet indicateur, mais les valeurs suivantes (basées sur le nombre moyen de lits d'hôpitaux dans les pays développés et en développement) peuvent être utilisées à titre indicatif :

- Élevé : >5 [Vert]
- Moyenne : 3-5 [Orange]
- Faible : <3 [Rouge]

- Office national des statistiques (par exemple, le Bureau national des statistiques)
- Données de la Banque mondiale : <https://data.worldbank.org/indicator/SH.MED.BEDS.ZS>

Les valeurs diffèrent trop largement entre les pays africains pour qu'il soit possible d'établir une référence significative pour cet indicateur. Si des données pertinentes au niveau local sont disponibles, elles doivent être comparées à la moyenne nationale :

- Supérieur à la moyenne [Vert]
- A peu près la même moyenne [Orange]
- Inférieur à la moyenne [rouge].

- Office national des statistiques (par exemple, le Bureau national des statistiques)
- Unité statistique du gouvernement local
- Données de la Banque mondiale : <https://data.worldbank.org/indicator/SE.SEC.NENR>

Les taux d'alphabétisation ayant tendance à varier considérablement entre les pays et les régions d'Afrique, cet indicateur et le critère de référence proposé doivent être interprétés avec prudence :

- Élevé : >90% [Vert]
- Moyen : 70-90% [Orange]
- Faible : <70% [Rouge]

- Office national des statistiques (par exemple, le Bureau national des statistiques)
- Unité statistique du gouvernement local

Le repère suivant peut être utilisé, sur la base de moyennes régionales sélectionnées :

- Élevé : >90/100 [Vert]
- Moyenne : 70-90/100 [Orange]
- Faible : <70/100 [Rouge]

- Office national des statistiques (par exemple, le Bureau national des statistiques)
- Principaux fournisseurs de technologies de l'information et des communications (TIC) dans le pays/la région

Le repère suivant peut être utilisé, sur la base des chiffres moyens mondiaux pour 2020 :

- Élevé : >60 % [vert].
- Moyenne : 40-60% [Orange]
- Faible : <40% [Rouge]

- Office national des statistiques (par exemple, le Bureau national des statistiques)
- Principaux fournisseurs de technologies de l'information et des communications (TIC) dans le pays/la région
- Données de la Banque mondiale: <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS>

## A.2 Indicateurs du contexte institutionnel

#	Thème	Sujet	Indicateur	Unité	Justification
20.	Contexte institutionnel	Finances municipales	Part des recettes provenant des ressources propres des municipalités	%	Fournit une indication de la part de ses revenus qu'une administration locale obtient de ses propres sources par rapport aux revenus fournis par d'autres sources (généralement des administrations de niveau supérieur).
21.	Contexte institutionnel	Finances municipales	Part des recettes fiscales (propres et partagées)	%	Fournit une indication de la part des recettes qu'une administration locale tire des paiements d'impôts récurrents (généralement plus durables) par rapport aux revenus ponctuels provenant de la vente de terrains ou d'autres revenus similaires, ce qui incite une ville à poursuivre le développement économique, ce qui entraîne une croissance économique locale et des recettes fiscales correspondantes.
22.	Contexte institutionnel	Finances municipales	Part des dépenses d'investissement en capital par rapport aux recettes totales (avant emprunt)	%	Indique dans quelle mesure une administration locale favorise les investissements en capital.
23.	Contexte institutionnel	Finances municipales	Excédent courant (après paiement des intérêts) sur le total des recettes (marge opérationnelle)	%	Fournit une indication de la marge disponible pour des emprunts (et des investissements) supplémentaires, en tenant compte des paiements d'intérêts liés à la dette existante.

## Repère illustratif / Guide d'interprétation

## Suggestion de Sources

Le repère suivant peut être utilisé :

- Élevé : >60% [Vert]
- Moyen : 40-60% [Orange]
- Faible : >40% [Rouge]

La prudence s'impose dans les systèmes de gouvernance où les recettes locales sont réparties entre les administrations métropolitaines et de district. À des fins d'analyse comparative, les recettes des deux niveaux de gouvernement local peuvent être combinées ou le niveau analysé peut être celui qui fait également l'objet du profilage de la ville rapide (par exemple, par rapport aux frontières administratives).

- Unité financière du gouvernement local
- Office national des statistiques ou ministère des finances ou ministère des collectivités locales

Le repère suivant doit être utilisé :

- Haut : >30% [Vert]
- Moyenne : 20-30% [Orange]
- Faible : <20% [Rouge]

- Unité financière du gouvernement local
- Office national des statistiques ou ministère des finances ou ministère des collectivités locales

Le repère suivant peut être utilisé :

- Élevé : >40% [Vert]
- Moyenne : 20-40% [Orange]
- Faible : <20% [Rouge]

- Unité financière du gouvernement local
- Office national des statistiques ou ministère des finances ou ministère des collectivités locales

Le repère suivant doit être utilisé :

- Haut : >20% [Vert]
- Moyenne : 10-20% [Orange]
- Faible : <10% [Rouge]

- Unité financière du gouvernement local
- Office national des statistiques ou ministère des finances ou ministère des collectivités locales

## A.3 Indicateurs de performance sectorielle

### Utilisation des sols et biodiversité

#	Thème	Sujet	Indicateur	Unité	Justification
24.	Performance sectorielle	Utilisation des sols et biodiversité	Part des espaces verts et bleus (parcs, forêts, rivières) par rapport à la superficie totale du territoire.	%	Fournit une indication de la disponibilité générale des espaces verts et bleus dans une ville.
25.	Performance sectorielle	Utilisation des sols et biodiversité	Taux de croissance annuel moyen des zones bâties	%	Fournit une indication de l'expansion spatiale annuelle des zones urbaines avec les besoins correspondants d'expansion des services d'infrastructure.
26.	Performance sectorielle	Utilisation des sols et biodiversité	Perte de couverture forestière au cours des 10 dernières années (si les données sont disponibles, le niveau annuel peut être utilisé)	%	Fournit une indication de la quantité de forêt naturelle perdue en raison de l'expansion urbaine et/ou d'autres pressions.
27.	Performance sectorielle	Utilisation des sols et biodiversité	Part des terrains de la ville désignés comme zones protégées	%	Fournit une indication de la proportion de la zone de la ville qui est sous protection / qui abrite des espèces ou des écosystèmes protégés, la protégeant probablement de la conversion de l'utilisation des terres et de la perte de biodiversité et de services écosystémiques qui en découle.
28.	Performance sectorielle	Utilisation des sols et biodiversité	Part de la population vivant à moins de 15 minutes des services essentiels (épiceries, écoles, hôpitaux)	%	Fournit une indication de l'approche générale de la planification et de l'accessibilité des services urbains de base.
29.	Performance sectorielle	Utilisation des sols et biodiversité	Part des émissions liées à la sylviculture, à l'agriculture et au changement d'affectation des terres (sur le total)	%	Fournit un aperçu de la part des émissions associées à ce secteur.

## Repère illustratif / Guide d'interprétation

## Suggestion de Sources

Le repère suivant peut être utilisé :

- Élevé : >50% [Vert]
- Moyen : 30-50% [Orange]
- Faible : <30% [Rouge]

- Ministère national de l'Urbanisation et de la Planification
- Service municipal de la planification et de l'aménagement du territoire
- Estimations d'experts basées sur l'imagerie satellitaire

Le repère suivant peut être utilisé :

- Taux de croissance faible : <3% [Vert]
- Taux de croissance moyen : 3-5% [Orange]
- Taux de croissance élevé : >5% [Rouge]

- Ministère national de l'Urbanisation et de la Planification
- Service municipal de la planification et de l'aménagement du territoire
- Estimations d'experts basées sur l'imagerie satellitaire

Le repère suivant peut être utilisé :

- Haut : >2% [Rouge]
- Moyen : 1-2% [Orange]
- Faible : <1% [vert].

S'il y a eu une augmentation globale (qui est positive), une explication doit être fournie par une analyse qualitative.

- Ministère national des forêts, des ressources naturelles
- Service municipal des forêts et des espaces verts
- Global Forest Watch : <https://www.globalforestwatch.org/dashboards/global/>

Bien qu'il n'existe pas de référence spécifique pouvant être utilisée pour cet indicateur, la valeur obtenue pourrait être comparée à celle du niveau national (disponible sur le portail de la Banque mondiale). Il est également utile de comparer les données temporelles, lorsqu'elles sont disponibles, afin de comprendre les changements éventuels de la part des terres des zones protégées dans une ville.

- Ministère national des forêts, des ressources naturelles
- Service municipal des forêts et des espaces verts
- Indicateurs de la Banque mondiale : [https://data.worldbank.org/indicator/ER.LND.PTLD.ZS?locations=KE&name\\_desc=false](https://data.worldbank.org/indicator/ER.LND.PTLD.ZS?locations=KE&name_desc=false)

Le repère suivant peut être utilisé :

- Élevé : >80% [Vert]
- Moyen : 60-80% [Orange]
- Faible : <60% [Rouge]

- Ministère national de l'Urbanisation et de la Planification
- Service municipal de la planification et de l'aménagement du territoire
- Estimations d'experts basées sur l'analyse de cartes

Bien qu'il n'existe pas de référence spécifique pouvant être utilisée pour cet indicateur, les données obtenues pour cet indicateur doivent être considérées avec les émissions des autres secteurs. Les résultats pourraient mettre en évidence la nécessité de réduire les émissions des secteurs les plus intensifs.

- Service municipal chargé du changement climatique (ou service équivalent en charge de l'action climatique)
- Les données au niveau national peuvent être réduites en utilisant, par exemple, des estimations de la part de la population ou du PIB.

## Energie

#	Thème	Sujet	Indicateur	Unité	Justification
30.	Performance sectorielle	Energie	Part de l'énergie produite à partir de sources renouvelables par rapport au total	%	Donne un aperçu des niveaux actuels d'énergie dérivée de sources renouvelables (plus vertes) (hydro, solaire, thermique, éolienne) par rapport à l'énergie totale.
31.	Performance sectorielle	Energie	Part de la population urbaine dépendant de la biomasse (bois de feu et charbon de bois) pour se chauffer / cuisiner	%	Donne un aperçu de la dépendance globale de la population urbaine à l'égard de la biomasse pour l'énergie, qui tend à s'accompagner d'émissions de carbone plus élevées et d'impacts potentiels sur la santé.
32.	Performance sectorielle	Energie	Part de la population disposant d'un raccordement autorisé à l'électricité	%	Fournit un aperçu général de l'accès (formel) à l'électricité dans une ville, ce qui a des implications sur la qualité de vie.
33.	Performance sectorielle	Energie	Consommation d'électricité par habitant (par an)	kWh/habitant	Il donne un aperçu de la quantité d'électricité consommée par habitant, ce qui peut indiquer la nécessité d'accroître l'efficacité énergétique.
34.	Performance sectorielle	Energie	Nombre moyen d'heures d'interruptions électriques, par an, par client	Heures/année/client	Donne un aperçu de la fiabilité générale de l'alimentation électrique.
35.	Performance sectorielle	Energie	Pertes au sein du réseau de distribution (techniques et non techniques)	%	Donne un aperçu de l'efficacité du système énergétique et du régime d'exploitation et de maintenance du service public.
36.	Performance sectorielle	Energie	Part du revenu du ménage consacrée aux factures de services publics (électricité)	%	Donne un aperçu du caractère abordable de l'approvisionnement en électricité par rapport au revenu moyen des ménages.

## Repère illustratif / Guide d'interprétation

## Suggestion de Sources

Le repère suivant peut être utilisé :

- Haut : >20% [Vert]
- Moyen : 10-20% [Orange]
- Faible : <10% [Rouge]

Dans certains pays où la majorité de l'énergie provient de sources renouvelables, des critères de référence plus élevés peuvent être appliqués et les données de la ville peuvent être comparées à la moyenne nationale.

- Ministère national de l'énergie (ou équivalent)
- Service municipal de l'énergie
- Prestataires de services locaux

Le repère suivant peut être utilisé :

- Haut : >70% [Rouge]
- Moyen : 50-75% [Orange]
- Faible : <50% [Vert]

- Ministère national de l'énergie (ou équivalent)
- Service municipal de l'énergie
- Prestataires de services locaux

Le repère suivant peut être utilisé :

- Haut : >70% [Rouge]
- Moyen : 50-75% [Orange]
- Faible : <50% [Vert]

- Ministère national de l'énergie (ou équivalent)
- Service municipal de l'énergie
- Prestataires de services locaux

Le repère suivant peut être utilisé :

- Élevé : >3 000 kWh/habitant [vert].
- Moyenne : 2 000 à 3 000 kWh/habitant [orange].
- Faible : 1 000 kWh/habitant [rouge].

- Sociétés de services publics locales / entreprises d'État

Le repère suivant peut être utilisé :

- Élevé : >144 heures/an/client (plus d'une demi-journée par mois) [Rouge].
- Moyen : 48-144 heures/an/client (entre quatre heures et une demi-journée par mois) [Orange].
- Faible : <48 heures/an/client (moins de quatre heures par mois) [Vert].

Le repère international faible (vert) serait de moins de 10 heures/an/client et selon la situation de la ville/du pays, un repère plus ambitieux peut être appliqué en fonction de la situation actuelle.

- Service municipal de l'énergie
- Sociétés locales de services publics / entreprises d'État

Le repère suivant peut être utilisé :

- Haut : >20% [Rouge]
- Moyen : 10-20% [Orange]
- Faible : <10% [Vert]

- Service municipal de l'énergie
- Sociétés locales de services publics / entreprises d'État

Le repère suivant peut être utilisé :

- Élevé : >5% [Rouge]
- Moyen : 3-5% [Orange]
- Faible : <3% [Vert]

- Ministère national de l'énergie (ou équivalent)
- Service municipal de l'énergie
- Prestataires de services locaux

37.	Performance sectorielle	Energie	Part de la consommation d'énergie dans les bâtiments pour le chauffage et le refroidissement provenant de combustibles fossiles (sur le total)	%	Donne un aperçu de l'intensité carbonique de l'énergie utilisée pour le chauffage et la climatisation des bâtiments.
38.	Performance sectorielle	Energie	Part de la consommation énergétique industrielle générée par les combustibles fossiles	%	Donne un aperçu du degré de dépendance à l'égard des combustibles fossiles pour alimenter le secteur industriel.
39.	Performance sectorielle	Energie	Part des émissions associées au secteur de l'énergie (sur le total)	%	Donne un aperçu de la part des émissions totales de la ville qui est associée à ce secteur.

## L'eau

#	Thème	Sujet	Indicateur	Unité	Justification
40.	Performance sectorielle	L'eau	Part des ménages ayant un accès de base aux services d'eau potable	%	Donne un aperçu du nombre de ménages ayant un accès direct à l'eau potable, qui est un élément essentiel de la qualité de vie.
41.	Performance sectorielle	L'eau	Pourcentage de ménages ayant accès à des services d'assainissement de base <sup>13</sup>	%	Donne un aperçu du nombre de ménages ayant accès à un assainissement de base, qui est un élément essentiel de la qualité de vie.
42.	Performance sectorielle	L'eau	Pourcentage d'eaux usées municipales traitées conformément aux normes nationales applicables	%	Donne un aperçu de la quantité d'eaux usées produites qui finit par être traitée selon une norme acceptable et de la quantité d'eaux usées non traitées qui se retrouve dans les cours d'eau, avec des impacts potentiels sur la santé.

<sup>13</sup> "The percentage of population using at least basic sanitation services, that is, improved sanitation facilities that are not shared with other households. This indicator encompasses both people using basic sanitation services as well as those using safely managed sanitation services. Improved sanitation facilities include flush/pour flush toilets connected to piped sewer systems, septic tanks or pit latrines; pit latrines with slabs (including ventilated pit latrines), and composting toilets". <https://www.who.int/data/gho/indicator-metadata-registry/imr-details/4821>.

Le repère suivant doit être utilisé :

- Haut : >90% [Rouge]
- Moyen : 70-90% [Orange]
- Faible : <70% [Vert]

- National Ministry for Energy
- City department for energy efficiency
- Local utility companies

Il n'y a pas de point de référence spécifique pour cet indicateur, et il convient de recourir à l'avis d'experts. Plus la valeur est faible, mieux c'est (c'est-à-dire plus la consommation d'énergie dans les secteurs industriels est verte).

- Ministère national de l'énergie
- Service municipal de l'économie / des industries

Bien qu'il n'existe pas de référence spécifique pouvant être utilisée pour cet indicateur, les données obtenues pour cet indicateur doivent être considérées avec les émissions des autres secteurs. Les résultats pourraient mettre en évidence la nécessité de réduire les émissions des secteurs les plus intensifs.

- Service municipal chargé du changement climatique (ou service équivalent en charge de l'action climatique)
- Les données au niveau national peuvent être réduites en utilisant, par exemple, des estimations de la part de la population ou du PIB.

#### Repère illustratif / Guide d'interprétation

#### Suggestion de Sources

Le repère suivant peut être utilisé :

- Élevé : >95% [Vert]
- Moyen : 75-95% [Orange].
- Faible : <75% [Rouge]

En outre, il peut être utile d'évaluer la part des ménages qui utilisent des bornes-fontaines pour accéder aux eaux souterraines.

- Ministère national de l'eau et des services publics (ou équivalent)
- Service municipal de l'eau et des services publics
- Sociétés locales de services publics / entreprises d'État

Le repère suivant peut être utilisé :

- Haut : >90% [Vert]
- Moyen : 70-90% [Orange]
- Faible : <70% [Rouge]

- Ministère national de l'eau et des services publics (ou équivalent)
- Service municipal de l'eau et des services publics

Il n'y a pas de référence spécifique pour cet indicateur et, en général, plus la part des eaux usées traitées est élevée, mieux c'est. Il peut être nécessaire de faire appel à des experts locaux, car la part d'eaux usées non traitées rejetées dans les cours d'eau n'est souvent pas déclarée officiellement.

- Ministère national de l'eau et des services publics (ou équivalent)
- Service municipal de l'eau et des services publics

#	Thème	Sujet	Indicateur	Unité	Justification
43.	Performance sectorielle	L'eau	Âge moyen du réseau d'approvisionnement en eau	Ans	Donne un aperçu de l'état de l'infrastructure existante pour l'approvisionnement en eau et du besoin potentiel de modernisation.
44.	Performance sectorielle	L'eau	Indice d'exploitation de l'eau (demande annuelle moyenne en eau douce divisée par les ressources en eau douce moyennes à long terme)	%	Donne un aperçu de la pression exercée sur les ressources en eau et de la durabilité de la demande actuelle et future.
45.	Performance sectorielle	L'eau	Nombre moyen d'heures d'interruption de l'approvisionnement en eau, par an, par client	Heures/année/client	Donne un aperçu de la fiabilité générale de l'approvisionnement en eau.
46.	Performance sectorielle	L'eau	Eau non rémunérée : pertes physiques et commerciales	%	Fournit un aperçu des inefficacités du réseau d'eau et du régime d'exploitation et de maintenance de la compagnie.
47.	Performance sectorielle	L'eau	Consommation quotidienne d'eau par habitant	Litres/personne/jour	Donne un aperçu du niveau de consommation d'eau et, dans une certaine mesure, de sa disponibilité et de son efficacité.
48.	Performance sectorielle	L'eau	Part du revenu du ménage consacrée aux factures de services publics (eau)	%	Donne un aperçu du caractère abordable de l'approvisionnement en eau par rapport au revenu moyen des ménages.
49.	Performance sectorielle	L'eau	Part des émissions associées au secteur de l'eau (sur le total)	%	Fournit un aperçu de la part des émissions associées à l'offre et à la demande d'eau.

## Repère illustratif / Guide d'interprétation

## Suggestion de Sources

Le repère suivant peut être utilisé :

- Élevé : >30 ans [Rouge]
- Moyen : 20-30 ans [Orange]
- Faible : <20 ans [Vert]

- Ministère national de l'eau et des services publics (ou équivalent)
- Service municipal de l'eau et des services publics
- Sociétés locales de services publics / entreprises d'État

Le repère suivant peut être utilisé :

- Élevé : >40% [Rouge]
- Moyen : 15-40% [Orange]
- Faible : <15% [Vert]

- Ministère national de l'eau et des services publics (ou équivalent)

Le repère suivant peut être utilisé :

- Élevé : >144 heures/an/client (plus d'une demi-journée par mois) [Rouge].
- Moyen : 48-144 heures/an/client (entre quatre heures et une demi-journée par mois) [Orange].
- Faible : <48 heures/an/client (moins de quatre heures par mois) [Vert].

Le repère international faible (vert) serait de moins de 10 heures/an/client et selon la situation de la ville/du pays, un repère plus ambitieux peut être appliqué en fonction de la situation actuelle.

- Ministère national de l'eau et des services publics (ou équivalent)
- Service municipal de l'eau et des services publics
- Sociétés locales de services publics / entreprises d'État

Le repère suivant peut être utilisé :

- Élevé : >40% [Rouge]
- Moyen : 20-40% [Orange]
- Faible : <20% [Vert]

- Ministère national de l'eau et des services publics (ou équivalent)
- Service municipal de l'eau et des services publics
- Sociétés locales de services publics / entreprises d'État

Il n'existe pas de référence spécifique pour cet indicateur. Un jugement d'expert local peut être nécessaire pour évaluer dans quelle mesure les modèles de consommation d'eau relatifs de la ville sont positifs ou négatifs.

- Ministère national de l'eau et des services publics (ou équivalent)
- Office national des statistiques (par exemple, le Bureau national des statistiques)
- Service municipal de l'eau et des services publics
- Sociétés locales de services publics / entreprises d'État

Le repère suivant peut être utilisé :

- Élevé : >5% [Rouge]
- Moyen : 3-5% [Orange]
- Faible : <3% [Vert]

- Ministère national de l'eau
- Service municipal des affaires économiques et sociales
- Enquêtes/questionnaires

Bien qu'il n'existe pas de référence spécifique pouvant être utilisée pour cet indicateur, les données obtenues pour cet indicateur doivent être considérées avec les émissions des autres secteurs. Les résultats pourraient mettre en évidence la nécessité de réduire les émissions des secteurs les plus intensifs.

- Service municipal chargé du changement climatique (ou service équivalent en charge de l'action climatique)
- Les données au niveau national peuvent être réduites en utilisant, par exemple, des estimations de la part de la population ou du PIB.

## Transport

#	Thème	Sujet	Indicateur	Unité	Justification
50.	Performance sectorielle	Transport	Nombre moyen de véhicules motorisés par ménage ou par habitant	Nombre de véhicules/1 000 personnes	Fournit une indication du mode de transport dominant dans la ville, avec un équilibre à trouver entre l'accès aux véhicules motorisés et les implications potentielles sur le trafic d'un nombre élevé de véhicules.
51.	Performance sectorielle	Transport	Part des routes pavées parmi toutes les routes de la ville	%	Fournit une indication de la disponibilité générale de l'infrastructure routière revêtue dans la ville, avec des implications sur la sécurité et la praticabilité du système routier (également lors d'événements climatiques tels que la pluie).
52.	Performance sectorielle	Transport	Capacité totale du parc de bus (nombre moyen de sièges par véhicule multiplié par le nombre total de véhicules / par habitant)	Nombre moyen par véhicule x nombre total de véhicules / habitant	Fournit une vue d'ensemble de la capacité du système de transport public en fonction de la taille de la population.
53.	Performance sectorielle	Transport	Temps de trajet moyen entre le domicile et le lieu de travail en véhicule privé	Minutes	Fournit un aperçu de haut niveau de l'agencement d'une ville (utilisations résidentielles et commerciales des terres) et du trafic possible dans la ville. Lorsque les données sont disponibles, il est possible de comparer les données relatives aux déplacements en véhicule privé et en transport en commun.
54.	Performance sectorielle	Transport	Part de la population ayant accès aux transports publics à moins de 15 minutes à pied	%	Fournit un aperçu de la disponibilité des options de transport public à proximité des quartiers résidentiels.

## Repère illustratif / Guide d'interprétation

## Suggestion de Sources

Le repère suivant peut être utilisé :

- Élevé : >125 véhicules pour 1 000 habitants [rouge].
- Moyen : 30-125 véhicules pour 1 000 habitants [orange].
- Faible : <30 véhicules pour 1 000 habitants [Vert].

Si des données par ménage sont disponibles, la taille moyenne des ménages dans la ville (ou la moyenne du pays) peut être utilisée pour obtenir le chiffre correspondant par personne.

- Service des transports de la ville
- Agence nationale d'immatriculation des véhicules

Le repère suivant peut être utilisé :

- Élevé : >60% [Vert]
- Moyen : 40-60% [Orange]
- Faible : <40% [Rouge]

- Office national des statistiques (par exemple, le Bureau national des statistiques)
- Service des transports de la ville
- La base de données de la Banque mondiale contient ces informations au niveau national : <https://databank.worldbank.org/source/africa-development-indicators/Series/IS.ROD.TOTL.KM>

Il n'existe pas de point de référence spécifique pour cet indicateur, et il convient d'utiliser le jugement d'un expert pour évaluer les données. Une valeur particulièrement faible indiquerait probablement l'insuffisance des transports publics existants (généralement des bus dans la plupart des villes africaines).

Dans les villes dotées de systèmes ferroviaires de transport public (par exemple, métro, tramway, train de banlieue), l'indicateur peut être ajusté en conséquence.

- Département des transports de la ville
- Ministère des transports (ou équivalent)
- Prestataires de transport locaux

Les critères de référence suivants peuvent servir de guide pour les villes de taille moyenne (à adapter aux villes plus petites ou plus grandes en conséquence) :

- Élevé : >40 minutes [Rouge]
- Moyen : 20-40 minutes [Orange]
- Faible : >20 minutes [Vert]

- Service des transports de la ville
- Enquêtes / questionnaires
- Estimations d'experts basées sur l'analyse de cartes

Le repère suivant peut être utilisé :

- Haut : >80% [Rouge]
- Moyen : 60-80% [Orange]
- Faible : <60% [Vert]

- Service des transports de la ville (pour les centres de transport)
- Service d'urbanisme de la ville (pour la densité urbaine autour des principaux centres de transport)
- Estimations d'experts basées sur l'analyse de cartes

#	Thème	Sujet	Indicateur	Unité	Justification
55.	Performance sectorielle	Transport	Part du revenu consacrée au transport	%	Donne un aperçu de l'accessibilité des transports dans la ville par rapport au revenu moyen des ménages.
56.	Performance sectorielle	Transport	Part des véhicules fonctionnant au diesel/essence par rapport au parc automobile total	%	Fournit une vue d'ensemble de la part des véhicules alimentés par des combustibles fossiles plus intensifs en émissions et polluant l'air.
57.	Performance sectorielle	Transport	Part des émissions associées au secteur des transports (sur le total)	%	Donne un aperçu de la part des émissions totales de la ville qui est associée au secteur des transports.

## Bâtiments

#	Thème	Sujet	Indicateur	Unité	Justification
58.	Performance sectorielle	Bâtiments	Nombre moyen de personnes par chambre à coucher dans les logements formels	Nombre	Fournit une idée générale de l'adéquation du logement en se concentrant sur la quantité d'espace disponible par personne dans un ménage formel moyen.
59.	Performance sectorielle	Bâtiments	Pourcentage de la population vivant dans des établissements informels (sur le total)	%	Fournit une indication du niveau d'informalité dans la ville, probablement lié à une qualité de vie inférieure et à une offre et un accès insuffisants aux infrastructures.
60.	Performance sectorielle	Bâtiments	Consommation électrique moyenne de tous les types de bâtiments par mètre carré mesurée sur l'année [probablement très difficile à obtenir].	kWh/m2/an	Fournit un aperçu de l'efficacité énergétique des bâtiments dans les secteurs résidentiel, commercial et industriel.

## Repère illustratif / Guide d'interprétation

Le repère suivant peut être utilisé :

- Haut : >10% [Rouge]
- Moyen : 6-10% [Orange]
- Faible : >6% [vert]

## Suggestion de Sources

- Service des transports de la ville
- Enquêtes/questionnaires

Le repère suivant peut être utilisé :

- Haut : >90% [Rouge]
- Moyen : 70-90% [Orange]
- Faible : <70% [Vert]

- Service des transports de la ville
- Agence nationale d'immatriculation des véhicules

Bien qu'il n'existe pas de référence spécifique pouvant être utilisée pour cet indicateur, les données obtenues pour cet indicateur doivent être considérées avec les émissions des autres secteurs. Les résultats pourraient mettre en évidence la nécessité de réduire les émissions des secteurs les plus intensifs.

- Service municipal chargé du changement climatique (ou service équivalent en charge de l'action climatique)
- Les données au niveau national peuvent être réduites en utilisant, par exemple, des estimations de la part de la population ou du PIB.

## Repère illustratif / Guide d'interprétation

Le repère suivant doit être utilisé :

- Élevé : >4 personnes ou plus [Rouge]
- Moyen : 2-4 personnes [Orange]
- Faible : <2 personnes [vert].

Lorsque les données sont disponibles, l'indicateur pourrait également être appliqué aux habitations informelles, et une comparaison pourrait être établie entre

## Suggestion de Sources

- Office national des statistiques (par exemple, le Bureau national des statistiques)
- Ministère national de l'Urbanisation et de la Planification
- Service municipal de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire
- Enquêtes / questionnaires

Le repère suivant doit être utilisé :

- Haut : >50% [Rouge]
- Moyen : 30 % à 50 % [Orange].
- Faible : <30% [Vert]

- Ministère national de l'Urbanisation et de la Planification
- Service municipal de la planification et de l'aménagement du territoire
- Estimations d'experts basées sur l'analyse de cartes

Le repère suivant doit être utilisé :

- Élevé : >75 kWh/m<sup>2</sup>/an [Rouge]
- Moyenne : 47-75 kWh/m<sup>2</sup>/an [Orange].
- Faible : <47 kWh/m<sup>2</sup>/an [Vert].

- Ministère national de l'énergie
- Service municipal pour l'efficacité énergétique
- Sociétés locales de services publics

## Bâtiments

#	Thème	Sujet	Indicateur	Unité	Justification
61.	Performance sectorielle	Bâtiments	Part du revenu consacrée au loyer	%	Donne une idée générale de l'accessibilité du logement par rapport au revenu moyen des ménages.
62.	Performance sectorielle	Bâtiments	Part des émissions associées au secteur des bâtiments (sur le total)	%	Fournit un aperçu de la part des émissions associées à ce secteur.

## Déchets

#	Thème	Sujet	Indicateur	Unité	Justification
63.	Performance sectorielle	Déchets	Moyenne des déchets solides municipaux générés par habitant	Kg/an/habitant	Donne un aperçu de la quantité de déchets solides générés par habitant, ce qui a un impact sur le besoin d'infrastructures de collecte et de traitement des déchets, et laisse entrevoir le besoin potentiel d'accroître l'efficacité des ressources dans la ville.
64.	Performance sectorielle	Déchets	Part de la population desservie par la collecte régulière des déchets solides municipaux	%	Donne un aperçu de la couverture du système municipal de collecte des déchets solides, les zones non desservies pouvant être confrontées à des décharges ou des brûlages de déchets dangereux.
65.	Performance sectorielle	Déchets	Part des déchets collectés qui sont recyclés	%	Donne un aperçu de la quantité de déchets solides qui sont recyclés au lieu d'être mis en décharge, ce qui contribue à prolonger la durée de vie des sites d'enfouissement et à favoriser l'efficacité des ressources dans la ville.

## Repère illustratif / Guide d'interprétation

Le repère suivant doit être utilisé :

- Élevé : >40%
- Moyen : 30 % à 40 %.
- Faible : <30 %.

## Suggestion de Sources

- Ministère national de l'économie (ou équivalent)
- Service municipal des affaires économiques et sociales
- Enquêtes / questionnaires

Bien qu'il n'existe pas de référence spécifique pouvant être utilisée pour cet indicateur, les données obtenues pour cet indicateur doivent être considérées avec les émissions des autres secteurs. Les résultats pourraient mettre en évidence la nécessité de réduire les émissions des secteurs les plus intensifs.

- Service municipal chargé du changement climatique (ou service équivalent en charge de l'action climatique)
- Les données au niveau national peuvent être réduites en utilisant, par exemple, des estimations de la part de la population ou du PIB.

## Repère illustratif / Guide d'interprétation

Le repère suivant pourrait être utilisé :

- Élevé : >500 kg/an/capita
- Moyenne : 300-500 kg/an/habitant
- Faible : <300 kg/an/habitant

## Suggestion de Sources

- Office national des statistiques (par exemple, le Bureau national des statistiques)
- Service municipal des déchets municipaux
- Sociétés de services publics locales

Le repère suivant pourrait être utilisé :

- Haut : >70% [Vert]
- Moyen : 60-70% [Orange]
- Faible : <60% [Rouge]

- Service municipal des déchets municipaux
- Sociétés de services publics locales

Il n'existe pas de point de référence spécifique pour cet indicateur, et il convient de faire appel à l'avis d'experts. Plus la valeur est élevée, mieux c'est.

- Service municipal des déchets municipaux
- Sociétés de services publics locales

#	Thème	Sujet	Indicateur	Unité	Justification
66.	Performance sectorielle	Déchets	Part des déchets solides municipaux traités dans des installations de tri, de transformation et de traitement	%	Fournit un aperçu de la quantité de déchets solides municipaux traités dans des usines et indique ainsi l'infrastructure existante pour le traitement des déchets solides.
67.	Performance sectorielle	Déchets	Part du revenu consacrée aux factures de services publics (collecte des déchets)	%	Donne un aperçu du caractère abordable de ce service par rapport au revenu moyen des ménages.
68.	Performance sectorielle	Déchets	Part des déchets industriels recyclés et réutilisés par rapport au total	%	Donne un aperçu de l'efficacité des matériaux utilisés dans le secteur industriel, souvent gourmand en ressources.
69.	Performance sectorielle	Déchets	Part des émissions associées au secteur des déchets (sur le total)	%	Fournit un aperçu de la part des émissions associées au secteur des déchets.

## Repère illustratif / Guide d'interprétation

## Suggestion de Sources

Il n'existe pas de point de référence spécifique pour cet indicateur, et il convient de faire appel à l'avis d'experts. Plus la valeur est élevée, mieux c'est.

- Service municipal des déchets municipaux
- Sociétés de services publics locales

Le repère suivant peut être utilisé :

- Élevé : >5% [Rouge]
- Moyen : 3-5% [Orange]
- Faible : <3% [Vert]

- Service municipal des affaires économiques et sociales
- Enquêtes/questionnaires

Il n'existe pas de point de référence spécifique pour cet indicateur, et il convient de faire appel à l'avis d'experts. Plus la valeur est élevée, mieux c'est.

- Ministère national de l'environnement
- Service municipal des déchets municipaux
- Sociétés de services publics locales

Bien qu'il n'existe pas de référence spécifique pouvant être utilisée pour cet indicateur, les données obtenues pour cet indicateur doivent être considérées avec les émissions des autres secteurs. Les résultats pourraient mettre en évidence la nécessité de réduire les émissions des secteurs les plus intensifs.

- Service municipal chargé du changement climatique (ou service équivalent en charge de l'action climatique)
- Les données au niveau national peuvent être réduites en utilisant, par exemple, des estimations de la part de la population ou du PIB.

## A.4 Indicateurs des risques liés au climat et aux catastrophes

Les indicateurs relatifs au climat et aux risques de catastrophes sont très spécifiques au contexte de chaque ville / lieu. Par conséquent, seuls quelques indicateurs ont été prescrits. La méthodologie fournit des conseils supplémentaires sur les indicateurs pertinents et les sujets d'évaluation qualitative qui peuvent être examinés lors de l'analyse des risques climatiques et de catastrophes d'une ville

particulière (par exemple, les données sur les risques climatiques et de catastrophes peuvent être évaluées en ce qui concerne les pertes annuelles moyennes pour les personnes et les biens, ainsi que sur la base des données du système d'information géographique (SIG) / cartographie pour comprendre les vulnérabilités spécifiques à l'emplacement des personnes et des biens d'infrastructure).

#	Thème	Sujet	Indicateur	Unité	Justification
70.	Risques liés au climat et aux catastrophes	Risques	Principaux risques pertinents pour la ville (géophysiques, hydrométéorologiques, environnementaux)	Liste	Fournit une vue d'ensemble de haut niveau des principaux dangers qui sont pertinents pour une ville particulière. En l'absence d'une évaluation spatiale détaillée des risques, ces informations peuvent servir à définir une réponse appropriée. Elles peuvent être présentées sous la forme d'une matrice de fréquence/gravité (fréquence/impact).
71.	Risques liés au climat et aux catastrophes	Pertes économiques	Pertes économiques annuelles moyennes dues au climat et aux catastrophes naturelles	USD	Donne un aperçu de l'ampleur des dommages causés par les risques naturels ou climatiques et pourrait servir de base à des investissements dans la résilience contre des risques particuliers.
72.	Risques liés au climat et aux catastrophes	Pertes humaines	Perte annuelle moyenne de vies humaines due au climat et aux catastrophes naturelles	Nombre	Donne un aperçu du nombre de personnes tuées chaque année, en moyenne, par des catastrophes causées par des risques naturels ou climatiques et pourrait servir de base à des investissements dans la résilience contre des risques particuliers.
73.	Risques liés au climat et aux catastrophes	Impacts du changement climatique	Impacts climatiques prévus d'ici 2050 (sur la base de variables clés sélectionnées : température maximale, température minimale et régime des précipitations).	Schémas	Fournit un aperçu des impacts anticipés du changement climatique au niveau régional ou national. Ces informations peuvent être utilisées pour informer la réponse appropriée et le renforcement de la résilience.

## Repère illustratif / Guide d'interprétation

## Suggestion de Sources

Il n'existe pas de référence spécifique pouvant être utilisée pour cet indicateur, mais il peut être intéressant de comparer les résultats obtenus avec les données nationales.

- Ministère national de l'environnement
- Agence nationale pour la gestion des catastrophes (ou similaire)
- Données de source ouverte (par exemple ThinkHazard : <https://thinkhazard.org/en/>)

Il n'y a pas de référence spécifique pour cet indicateur, mais plus la valeur est faible, mieux c'est. Il peut être intéressant de comparer le chiffre d'une ville, s'il est disponible, à la moyenne nationale.

- Office national des statistiques (par exemple, le Bureau national des statistiques)
- Ministère national de l'environnement
- Agence nationale pour la gestion des catastrophes (ou équivalent)
- Service municipal chargé du changement climatique (ou service équivalent chargé de l'action climatique)
- Données de source ouverte (par exemple, Emergency Disaster Database : [https://www.emdat.be/emdat\\_atlas/](https://www.emdat.be/emdat_atlas/) ou Our World in Data : <https://ourworldindata.org/natural-disasters>)

Il n'y a pas de référence spécifique pour cet indicateur, mais plus la valeur est faible, mieux c'est. Il peut être intéressant de comparer le chiffre d'une ville, s'il est disponible, à la moyenne nationale.

- Office national des statistiques (par exemple, le Bureau national des statistiques)
- Ministère national de l'environnement
- Agence nationale pour la gestion des catastrophes (ou équivalent)
- Service municipal chargé du changement climatique (ou service équivalent chargé de l'action climatique)
- Données de source ouverte (par exemple Notre monde en données : <https://ourworldindata.org/natural-disasters>)

Il n'existe pas de référence spécifique pouvant être utilisée pour cet indicateur, mais il peut être intéressant de comparer les résultats obtenus avec des ensembles de données régionales ou mondiales. Lorsqu'elles sont disponibles, les données spécifiques à une ville doivent être utilisées et comparées, par exemple, aux données nationales.

- Ministère national de l'environnement (ou autre ministère compétent)
- Données de source ouverte : <https://climateknowledgeportal.worldbank.org/>

## A.5 Sources

BERD. 2022. Méthodologie du Plan d'action pour une ville verte (GCAP). Londres. <https://www.ebdgreencities.com/assets/Uploads/PDF/6f71292055/Green-City-Action-Plan-Methodology.pdf>

Fondation RES4Africa. 2020. Grid4Africa. Position Paper. <https://static1.squarespace.com/static/609a53264723031ecc12e99/t/60f039fb54c38e1eb64a414c/1626356221863/Grids4Africa-Position-Paper-2.pdf>

Agence internationale de l'énergie. 2019. Perspectives énergétiques en Afrique. Paris. [https://iea.blob.core.windows.net/assets/2f7b6170-d616-4dd7-a7ca-a65a3a332fc1/Africa\\_Energy\\_Outlook\\_2019.pdf](https://iea.blob.core.windows.net/assets/2f7b6170-d616-4dd7-a7ca-a65a3a332fc1/Africa_Energy_Outlook_2019.pdf)

OCDE, UNECA et BAD. 2022. Dynamique de l'urbanisation en Afrique 2022 : le pouvoir économique des villes africaines. Paris. Disponible sur : <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/bcc3b991-en/index.html?itemId=/content/component/bcc3b991-en>

OCDE et CGLU. 2019. Observatoire mondial sur les finances et l'investissement des gouvernements infranationaux : Key Findings. [https://www.sng-wofi.org/publications/2019\\_SNG-WOFI\\_REPORT\\_Key\\_Findings.pdf](https://www.sng-wofi.org/publications/2019_SNG-WOFI_REPORT_Key_Findings.pdf)

Ren21. 2022. Chapitre 6 : Dossier : Les énergies renouvelables dans les villes d'Afrique subsaharienne. [https://www.ren21.net/cities-2021/chapters/chapter\\_6/chapter\\_6/](https://www.ren21.net/cities-2021/chapters/chapter_6/chapter_6/)

Données démographiques de l'ONU. 2022. Espérance de vie à la naissance. Disponible sur : <https://population.un.org/dataportal/data/indicators/61/locations/903/start/1990/end/2022/table/pivotbylocation>

ONU-Habitat. 2022. Rapport sur les villes du monde. Nairobi.

USAID. 2015. Rapport de synthèse du programme de l'eau sans recettes en Afrique. Washington.

Utashi, D.C et al. 2022. Indicateurs de performance du réseau d'approvisionnement en eau de la ville de Goma en RDC : A Tripartite Assessment. Applied Water Science, 12 : 158.

Banque Mondiale. 2022. Plateforme de données. <https://data.worldbank.org/>

Banque mondiale. 2016. Qui utilise l'électricité en Afrique subsaharienne ? Résultats d'enquêtes auprès des ménages. Washington. Disponible à l'adresse : <https://documents1.worldbank.org/curated/en/967821470756082684/pdf/WPS7789.pdf>

Organisation mondiale de la santé. 2022. Liste du registre des métadonnées des indicateurs. <https://www.who.int/data/gho/indicator-metadata-registry/imr-details/4821> ; [https://www.who.int/data/gho/data/indicators/indicator-details/GHO/population-using-at-least-basic-drinking-water-services-\(-\)](https://www.who.int/data/gho/data/indicators/indicator-details/GHO/population-using-at-least-basic-drinking-water-services-(-))

# Annexe B Modèle : Fiche de projet BAD UMDF

Tableau 17. Modèle : Fiche de projet BAD UMDF

<u>Langue : Français</u>
<p><b>LE GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT</b></p>  <p><b>LE FONDS DE DÉVELOPPEMENT URBAIN ET MUNICIPAL</b></p>
<p>FICHE DE PROJET UMDF [TITRE DU PROJET]</p>
<p>[VILLE, PAYS] [MONTANT DE LA SUBVENTION DEMANDÉE POUR LA PRÉPARATION DU PROJET] DATE: [MOIS-ANNÉE]</p>

## Informations clés du projet

Titre du projet	[veuillez choisir un titre court et approprié pour le projet]	
Secteur	[sélectionnez le secteur le plus approprié]	
Localisation	[Pays]	[Ville/autorité locale]
Client	[Nom du client et du bénéficiaire du projet]	
Agence exécutive	[L'institution proposant le projet / responsable]	
Chef d'équipe	[Nom, poste / rôle, e-mail, téléphone professionnel]	
Équipe de travail	[ajouter une ligne si d'autres personnes clés sont impliquées, surtout si elles ont déjà été examinées par le personnel de la BAD]	
Origine du projet	[Indiquez si le projet découle d'un diagnostic et d'un plan d'action de la ville, d'un guichet de préparation de projet de l'UMDF ou d'autres sources, par exemple un plan directeur]	
Pour usage interne de la BAD uniquement	Chargé de programme pays de la BAD	
	Contact dédié régional urbain de la BAD	

## Contexte stratégique

Alignement des politiques nationales	Politique / Plan	Priorités soutenues par le projet	Alignement
	[Principaux plans/politiques statutaires]	[les priorités de ces politiques/plans qui soutiendront le projet].	[comment le projet contribue-t-il à atteindre ces objectifs]
	[ajouter des lignes si nécessaire]		
Objectifs de développement durable (ODD)	[Nommez les 1 à 3 ODD les plus pertinents que le projet soutient, si possible avec les objectifs spécifiques que le projet aide à atteindre.]		
Agenda 2063 de l'Union africaine	[listez les 1 à 3 objectifs les plus pertinents de l'Agenda 2063 de l'UA que le projet soutient].		
BAD High 5s	[nommez le High 5 de la BAD le plus approprié soutenu par le projet].		
Document de stratégie pays de la BAD	[référence à la CSP et à la priorité que le projet soutient].		
Changement climatique	[indiquer brièvement comment le projet contribue à l'atténuation/adaptation du climat].		
Contexte sectoriel et institutionnel	[Expliquez comment le projet bénéficie de ou a des synergies avec d'autres projets en cours/prévus et/ou des réformes politiques dans le secteur.]		

## Description du projet

Objectif du projet	[L'objectif du projet doit être clairement défini et bref - 1 phrase maximum].		
Théorie du changement	(Cette section doit résumer la justification / le contexte pertinent du projet, c'est-à-dire pourquoi le projet est nécessaire et dans quel contexte il se déroule).		
Description du projet / Composantes	[Cette section doit décrire le projet proposé, y compris les principales caractéristiques techniques, l'étendue des travaux proposés, etc., avec un maximum de 200 mots et une indication claire des composantes/sous-composantes du projet, dans la mesure où elles sont connues.]		
Impacts et résultats clés du projet	Environnement et Climat	[Notez brièvement les résultats et l'impact sur l'environnement et le climat que le projet pourrait obtenir, en les quantifiant si possible.]	
	Impact Social et égalité de genre	[Notez brièvement les résultats et l'impact sur le social et l'égalité de genre que le projet pourrait atteindre, en les quantifiant si possible.]	
	Économie et finance	[Notez brièvement les résultats et l'impact économiques et financiers que le projet pourrait avoir, en les quantifiant si possible.]	
Zone cible du projet	[Cette section doit indiquer où le projet sera mis en œuvre, et à quelle échelle. Le cas échéant, les coordonnées doivent être incluses ici et une carte doit être ajoutée en annexe].		
État d'avancement de la préparation	[Cette section doit fournir une indication de l'état actuel de la mise en œuvre du projet, par ex : idée de projet, note conceptuelle / étude de pré-faisabilité, proposition de projet incluant une étude de faisabilité, en cours de mise en œuvre / pour une mise à l'échelle].		
Les prochaines étapes	[Cette section doit décrire brièvement les prochaines étapes de la création et de la préparation du projet. Elle doit également inclure une estimation du temps jusqu'à ce que le projet soit opérationnel].		
	Activité proposée	Durée	Responsable
	[ajouter des lignes si nécessaire]		

## Parties prenantes et Bénéficiaires

Parties prenantes principales	Catégorie	Partie prenante [inclure également ci-dessous et souligner le client]	
	Gouvernement national		
	Gouvernement local		
	Secteur privé		
	Société civile		
	Partenaires du développement	[Autres (veuillez préciser) et/ou ajouter des lignes]	
Direct Beneficiaries	Groupe	Nombre estimé	Impact sur le développement
	[Liste du groupe de bénéficiaires 1]	[nombre estimé de bénéficiaires, hommes et femmes, et toute autre ventilation qui pourrait être utile, par exemple les enfants].	[Expliquez tout impact prononcé sur le développement qui sera réalisé par le projet, par exemple, pour un projet de mobilité, la réduction du temps de trajet, une nouvelle option de transport en commun pour un % de la population, etc.]
	[ajouter des lignes si nécessaire]		

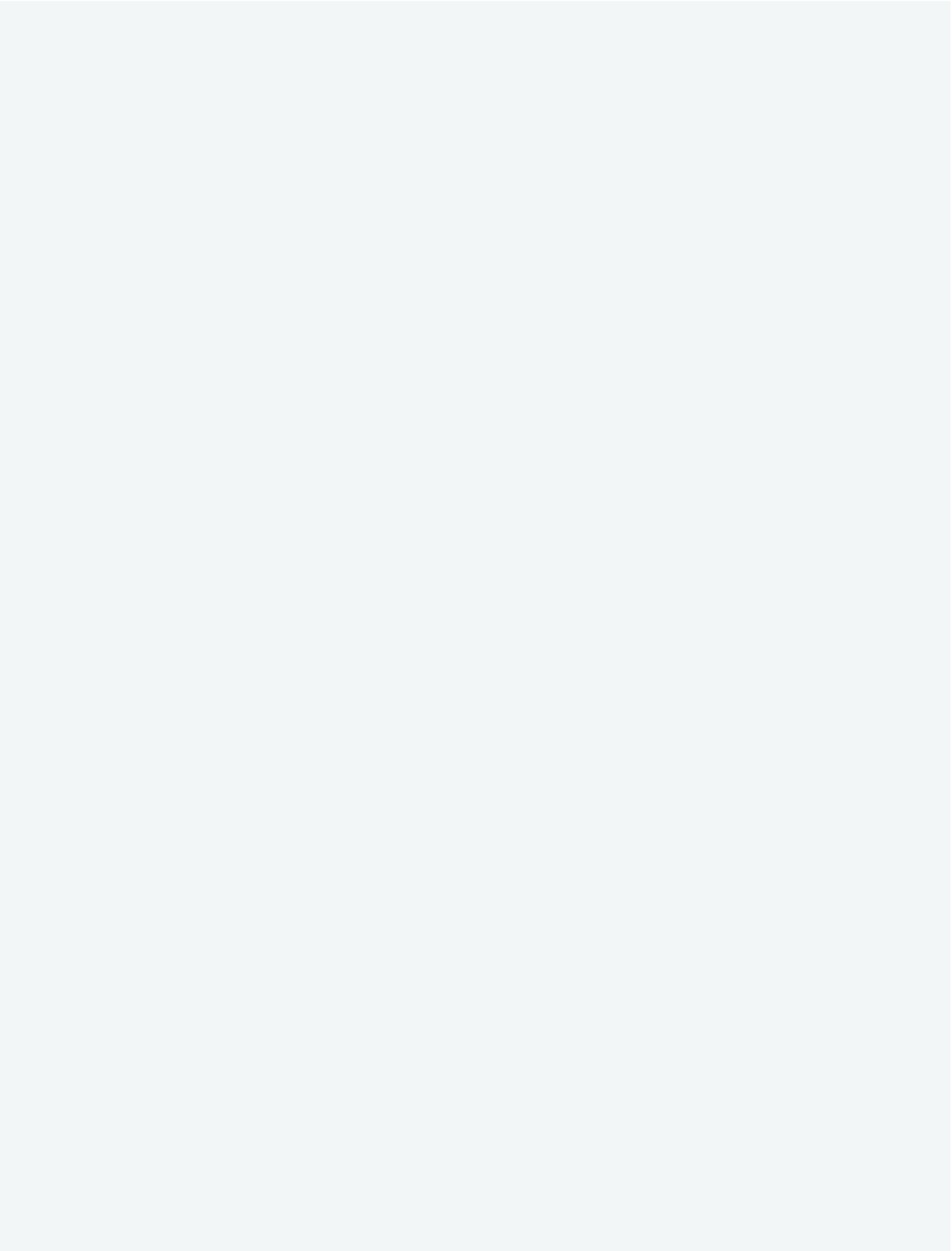
## Informations financières

Coût estimé du projet	Composantes	Montant (US\$)	% du coût total	Source
	[ajouter des lignes si nécessaire]			
	Montant total :		100%	
Montant du financement préparatoire nécessaire				
	[ajouter des lignes si nécessaire]			
Cofinancement par le client	[Estimation du coût à la charge du client du projet].			
Cofinancement par des tiers	[Estimation du coût à couvrir par d'autres parties, le cas échéant].			
Besoin de financement restant	[L'estimation du déficit de financement doit être fournie ici].			
Approche du financement	[Cette section doit préciser toute approche de financement définie ou proposée (prêt souverain, subvention, PPP, secteur privé, etc.).]			
Participation du secteur privé	[Cette section devrait inclure plus d'informations sur la participation éventuelle du secteur privé au projet (le cas échéant)].			
Opportunités de revenus	[Cette section doit inclure des informations sur la génération de revenus possible ou attendue du projet (le cas échéant)].			

## Risques liés au projet

Zone à risque	Risque potentiel	Catégorie estimée	Mesure d'atténuation
Sauvegardes environnementales et sociales	[Liste des principaux risques environnementaux et sociaux identifiés que le projet peut entraîner].	[Veuillez sélectionner votre réponse selon les critères de la BAD (voir note de bas de page) et supprimer toutes les autres options]. <input type="checkbox"/> Catégorie 1: Impacts significatifs <input type="checkbox"/> Catégorie 2: Impacts moins défavorables que la catégorie 1 <input type="checkbox"/> Catégorie 3 : Risques négatifs négligeables	[Indiquez les mesures possibles pour atténuer les risques identifiés].
Réinstallation involontaire prévue		<input type="checkbox"/> Oui   <input type="checkbox"/> Non   <input type="checkbox"/> à confirmer	[Indiquez les mesures possibles pour éviter ou atténuer la réinstallation involontaire et les risques connexes].
Sauvegarde du climat	[Énumérez les principaux risques climatiques identifiés que le projet peut entraîner.]	[Veuillez sélectionner votre réponse selon les critères de la BAD (voir note de bas de page) et supprimer toutes les autres options]. <input type="checkbox"/> Catégorie 1 : Très vulnérable <input type="checkbox"/> Catégorie 2 : Vulnérable <input type="checkbox"/> Catégorie 3 : Non vulnérable	[Indiquez les mesures possibles pour atténuer les risques identifiés].
Système de marqueurs de genre	[Énumérez les principaux risques liés au genre que le projet pourrait comporter.]	Veuillez sélectionner votre réponse selon les critères de la BAD (voir note de bas de page) et supprimer toutes les autres options]. <input type="checkbox"/> Catégorie 1 : L'impact sur les questions liées au genre est l'objectif principal <input type="checkbox"/> Catégorie 2 : L'impact sur les questions liées au genre est l'un des résultats attendus <input type="checkbox"/> Catégorie 3 : Gender One of the Outputs (genre, un des résultats) <input type="checkbox"/> Catégorie 4 : Les attentes d'impact sur les questions liées au genre sont marginales / Activités inclusives	[Indiquez les mesures possibles pour atténuer les risques identifiés / permettre les opportunités de genre].

Remarque : Toute fiche de projet doit être accompagnée d'une lettre de demande de soutien de l'autorité locale ou nationale concernée.



Fonds de Développement Urbain et Municipal  
Banque africaine de développement  
CCIA Building | Avenue Jean Paul II, Plateau 01  
Box 01 1387 | Abidjan, Côte d'Ivoire  
[www.afdb.org](http://www.afdb.org)

Pour plus d'informations, contacter:  
Marcus Mayr, coordinateur de l'UMDF  
[m.mayr@afdb.org](mailto:m.mayr@afdb.org)



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE  
DE DEVELOPPEMENT



Urban and  
Municipal  
Development  
Fund



Visitez notre page web

## Donateurs

L'UMDF est reconnaissante du soutien financier de :

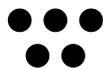


NORDIC  
DEVELOPMENT  
FUND



VICEPRESIDENCIA  
PRIMERA DEL GOBIERNO

MINISTERIO  
DE ASUNTOS ECONÓMICOS  
Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL



Wallonia.be

EXPORT  
INVESTMENT



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,  
Education and Research EAER  
State Secretariat for Economic Affairs SECO